

**Université Panthéon-Assas**

**Ecole doctorale ECOGEINFOCOM (ED 455) - LARGEPA**

**Thèse de doctorat ès Sciences de  
Gestion**

soutenue le 19 avril 2013

**L'approche commerciale des Grands  
Projets : l'apport des théories néo-  
institutionnelles**

*Thèse de Doctorat / avril 2013*



**Université Panthéon-Assas**

**Auteur : Nicolas SWETCHINE**

Membres du jury :

Olivier BADOT (Rapporteur), Professeur HDR - ESCP-Europe

Frank BOURNOIS Professeur - Université Paris II; Directeur de la Recherche

Cécile MAISONNEUVE (Suffragante), Directrice de Programme à l'IFRI

Jean-Jacques PLUCHART (Rapporteur), Professeur Université Paris I

Sébastien POINT (Suffragant), Professeur- Université de Strasbourg

Jacques ROJOT (Suffragant), Professeur émérite Université Paris II

## ***Avertissement***

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Cette thèse n'engage aucunement les sociétés ALCATEL, VIVENDI, NETGEM et AREVA dans lesquelles l'auteur a travaillé.

## **Remerciements**

J'adresse mes remerciements, très chaleureux, au Professeur BOURNOIS qui m'a fait découvrir, avec rigueur et enthousiasme, les bonheurs de la recherche en Sciences de Gestion, ainsi qu'à Olivier BADOT, Cécile MAISONNEUVE, Jean-Jacques PLUCHART, Sébastien POINT et Jacques ROJOT, qui m'honorent en acceptant de participer à mon Jury de Thèse.

Je remercie aussi l'école de pensée néo-institutionnelle, qui m'a permis de poser un regard structurant, nouveau pour le praticien que je suis, sur les fondements légitimes des interactions en jeu, dans le monde des affaires.

Mes remerciements vont aussi à tous les praticiens de *l'action commerciale* dans le cadre de *Grands Projets*, aux managers chez les grands clients, aux hauts représentants de la fonction publique, aux banquiers, aux professionnels du lobbying, aux scientifiques, aux avocats, aux acheteurs et à quelques très grandes *Personnalités* que j'ai eu l'honneur de servir ou de côtoyer, que ce soit dans le domaine des Technologies de l'Information, de l'Environnement ou de l'Energie, et avec qui j'ai appris, tout au long de ma carrière. Si le devoir de réserve ne me permet pas de les citer ici, qu'ils soient tous et toutes assurés de ma sincère reconnaissance.

Cette aventure académique n'aurait pas été possible sans les encouragements, la compréhension et l'ambition intellectuelle communicative de ma compagne, brillante chercheur en environnements virtuels, Indira MOUTTAPA THOUVENIN.

Je dédie aussi cette thèse à mes parents, qui m'ont donné, très tôt, le goût des grandes idées.

Enfin, j'ai une pensée très tendre et admirative pour mes jeunes enfants, Julia et Yvan, qui aiment déjà tellement *comprendre le monde*.

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>Partie 1 - APPORT THEORIQUE</b> .....	<b>14</b>
<b>1. De la gestion des Grand Projets et de leurs fournisseurs</b> .....	<b>14</b>
1.1. Qu'est-ce qu'un Grand Projet d'Infrastructure? .....	14
1.2. Le Management des Grands Projets : une pratique devenue institution.....	21
1.3. Le Management des Grand Projets et la gestion du risque.....	27
1.4. Les Achats au sein de Grands Projets : une activité clef mais diffuse.....	30
1.5. La fonction Achats : une fonction administrative qui s'est érigée en institution .....	36
1.6. La mise en concurrence des fournisseurs, au cœur de la légitimité des Achats .....	41
1.7. L'Appel d'Offre : la modalité première de mise en concurrence.....	43
1.8. Management de Projet et contexte réglementaire .....	50
1.9. Les Grands projets : un système toujours plus complexe ?.....	52
1.10. Propos d'étape .....	54
<b>2. Théories commerciales relatives aux grands projets</b> .....	<b>55</b>
2.1. La Vente en équations : on ne vend que ce qui doit être acheté .....	57
2.2. De l'éloge de la différenciation .....	61
2.3. Le grand retour du Client dans les années 90.....	66
2.4. De l'aveu de complexité de l'action commerciale pour les Grands Projets aux enseignements du Marketing .....	75
2.5. Aux frontières de l'action commerciale : l'IES.....	94
2.6. Propos d'étape .....	98
<b>3. Les enseignements du néo-institutionnalisme organisationnel</b> .....	<b>100</b>
3.1. Des organisations sous influences institutionnelles .....	101
3.2. Les légitimités des institutions.....	103
3.3. Des institutions dévorantes : l'isomorphisme institutionnel.....	106
3.4. Normalisation et projets.....	114
3.5. La logique institutionnelle.....	117
3.6. La collaboration entre organisations et le jeu institutionnel.....	118
3.7. Les interactions des institutions entre elles .....	120
3.8. Comment peut-on changer ou même créer une institution ? .....	123
3.9. Prises de décisions humaines et institutions – quelques réflexions.....	125
3.10. Résumé des concepts théoriques néo-institutionnels pertinents et propos d'étape .....	128
<b>4. Problématique et méthodologie</b> .....	<b>131</b>
4.1. Les limites des théories commerciales revues sous un angle sociologique .....	132

4.2.	Traductions concrètes de ces limites théoriques – quelques exemples .....	144
4.3.	Posture épistémologique .....	150
4.4.	Problématique détaillée et Méthodologie .....	155
<b>Partie 2 - APPORT EMPIRIQUE.....</b>		<b>162</b>
<b>5.</b>	<b>La systématisation des mises en concurrence pour les Grands Projets.....</b>	<b>162</b>
5.1.	Méthodologie.....	162
5.2.	Les principes relatifs à la concurrence prônés par l'OMC pour les Grands Projets.....	163
5.3.	Les politiques relatives à la sélection des fournisseurs dans le cadre de Grands Projets dans l'Union Européenne et aux Etats Unis .....	166
5.4.	Les politiques relatives à la sélection des fournisseurs dans le cadre de Grands Projets dans les pays en fort développement économique .....	172
5.5.	Opérateurs privés et mise en concurrence des fournisseurs .....	175
5.6.	Banques Multilatérales de Développement : pratiques relatives à la sélection des fournisseurs .....	179
5.7.	Les ressorts de la diffusion des pratiques de mises en concurrence formelles et normées pour les Grands Projets dans le monde .....	186
5.8.	Propos d'étape .....	186
<b>6.</b>	<b>Le Cas SESAR.....</b>	<b>188</b>
6.1.	Description du <i>Cas SESAR</i> .....	189
6.2.	Analyse néo-institutionnaliste du Cas SESAR.....	216
6.3.	Propos d'étape : conclusions du Cas SESAR.....	232
<b>7.</b>	<b>Le Cas GSM : de l'Europe aux antipodes .....</b>	<b>238</b>
7.1.	La construction de la norme internationale de téléphonie mobile GSM .....	239
7.2.	Le cas spécifique de l'adoption de la norme GSM par l'Australie.....	263
7.3.	Analyse néo-institutionnaliste de la construction de la norme GSM.....	278
7.4.	Analyses néo-institutionnaliste du Cas GSM Australie .....	290
7.5.	Propos d'étape et conclusions pratiques de l'étude de la construction de la norme GSM et de son adoption en Australie .....	300
<b>8.</b>	<b>Les enquêtes terrain .....</b>	<b>305</b>
8.1.	Interviews & méthodologie .....	305
8.2.	Le Panel.....	306
8.3.	Principaux résultats. ....	308
<b>Partie 3 - DISCUSSION &amp; RECOMMANDATIONS.....</b>		<b>311</b>
<b>9.</b>	<b>Discussion.....</b>	<b>314</b>
9.1.	Les réalités institutionnelles complexes des Grands Projets .....	314
9.2.	Modalités de décisions institutionnelles pour les Grands Projets Internationaux.....	329

9.3.	Apport des théories néo-institutionnelles au regard de l'analyse d'une situation commerciale. ....	335
9.4.	Apport des théories néo-institutionnelles concernant les réponses commerciales au sein du système institutionnel des Grands Projets .....	343
9.5.	Résumé des principales conclusions de la Discussion.....	349
<b>10.</b>	<b>Recommandations du chercheur .....</b>	<b>350</b>
10.1.	Intégration d'un axe institutionnel dans la méthodologie commerciale .....	350
10.2.	Conséquences en termes de structure commerciale .....	371
10.3.	Résumé et Synthèse des Recommandations du chercheur .....	377
	<b><i>Conclusion</i>.....</b>	<b>380</b>
	<b><i>Bibliographie</i> .....</b>	<b>384</b>
	<b><i>Table des annexes</i> .....</b>	<b>406</b>
	<b><i>Index des sigles et noms d'origine industrielle</i>.....</b>	<b>413</b>

## Introduction

---

“ *Formatage universel de l’homme et de son monde : la terre de Mercator émerge du format de sa projection cylindrique* ”

Extrait de *Rameaux* - Michel SERRES (2004)

\*

Les Grands Projets auront représenté de l’ordre de 20,000 milliards de dollars d’investissement dans la décennie 2010-2020 ; principalement dans les domaines de l’Eau, de l’Energie, des Technologies de l’Information et de la Communication, des Transports, des grands Aménagements et de la Défense (source : Rapport de la Banque Mondiale 2011).

Il s’agit donc d’un enjeu commercial de premier ordre ; un domaine d’activité où les positions ne sont jamais acquises.

Par exemple, le suédois ERICSSON a *damé le pion* dans les réseaux de téléphonie mobile dans les années 90-2000 à l’américain MOTOROLA qui était pourtant l’acteur dominant des années 80. Autre exemple plus récent : les sociétés d’ingénierie coréennes sont actuellement leaders dans le Golfe Persique pour les projets de l’industrie pétrolière et gazière, face aux grandes ingénieries américaines, pourtant historiquement très implantées et influentes sur ce marché.

Ces *Grands Projets* concernent directement, en France, l’activité de très grands groupes internationaux, donneurs d’ordres ou industriels , comme THALES, AREVA, VEOLIA, EDF, TECHNIP, ORANCE, ATOS, ALCATEL-LUCENT, VINCI, LAFARGE, TOTAL, GDF-SUEZ, BOUYGUES etc., mais aussi indirectement des milliers de sous-traitants PMI-PME.

Internationalement on peut aussi citer de très grandes sociétés comme CHINA STATE CONSTRUCTION, HOCHTIEF, MITSUBISHI, BECHTEL, FLUOR, VODAFONE, GENERAL ELECTRIC, EXXON, ROYAL DUTCH SHELL, RELIANCE INDUSTRIES , SASOL pour n'en citer que quelques-unes.

Les grandes entreprises d'origine française remportent de grands succès, y compris récemment, à l'instar du contrat de 2 milliards d'euro attribué à TECHNIP en 2012 par le géant pétrolier PETROBRAS pour la future exploitation des fabuleux gisements pétroliers brésiliens offshore, ou il ya quelques années, du contrat de près de 8 milliards remporté par AREVA en Chine en 2008, dans le nucléaire civil.

Mais, la France est aussi parfois à la peine. Ainsi, fin 2011, *Le Monde* titrait “ Rafale, TGV, Nucléaire : quand le made in France peine à se vendre ” (Le Monde Economie – 5-12.2011). Et l'auteur de l'article de stigmatiser : “ *L'échec commercial est parfois la conséquence d'une forme d'arrogance technologique, qui conforte une réputation en partie fondée : la France a de formidables ingénieurs mais de piètres commerciaux* ”.

Au travers de ces quelques lignes journalistiques, le décor de notre propos est posé avec ses grands acteurs : l'industriel fournisseur (et ses concurrents), les (supposés piètres) commerciaux et la puissance publique.

Tous sauf un acteur de poids dans toute relation commerciale : le Client ou, plus exactement, *l'entité qui porte le Grand Projet*.

Si l'adéquation de l'Offre aux besoins des marchés, l'habileté des négociateurs ou les appuis politiques, sont tous des sujets d'intérêt pertinents, il convient aussi de s'interroger sur les réalités nouvelles de ces *Grands Projets*, et de leur contexte institutionnel. Et notamment, d'évaluer si les décisions se prennent aujourd'hui comme hier et pour les mêmes raisons ? Et si les modalités de choix diffèrent, notamment pour la sélection des grands fournisseurs, en quoi cela peut-il traduire une évolution du contexte institutionnel de ces projets aux enjeux considérables ?



De fait les grands donneurs d'ordres ont beaucoup changé au cours des dernières décennies. Ce changement a touché les grands opérateurs privés, comme VODAFONE ou EDF qui se sont, par exemple, beaucoup internationalisés, mais aussi les grands acteurs publics comme l'Etat Chinois, qui, au-delà d'une puissance économique croissante, connaît aussi des évolutions importantes quant à sa gouvernance.

En effet, les grands groupes privés, par exemple, ont beaucoup évolué depuis la seconde guerre mondiale, en termes de management, notamment sous l'influence de l'école de pensée économique nord-américaine, avec deux points clefs: la professionnalisation (par exemple avec l'émergence d'institutions managériales comme le Marketing ou les Achats), mais aussi, du fait de l'accroissement des réglementations et de la normalisation en général, conséquence notamment d'une compétition accrue à l'échelle internationale (M.L DJELIC et R.P ADAM 2007). Ces évolutions ont notamment conduit à une modification du mode de sélection des fournisseurs, dans le cadre de *Grands Projets*, via notamment des Appels d'Offres normés et très formels, incarnant la volonté de mises en concurrence systématiques.

Nous verrons plus loin que cette professionnalisation managériale, ainsi que la puissance normative, touche tout autant la sphère publique, dans son rôle de client, de financeur ou de régulateur.

En outre, si la professionnalisation et la normalisation de l'économie ont été des vecteurs d'évolution puissants, d'autres facteurs, comme la multiplication des parties prenantes (y compris de *l'opinion publique* ou des ONG), l'internationalisation et *le temps long* des *Grands Projets* ont conduit à une complexité accrue des organisations et des modes de décision. Une complexité organisationnelle qui se traduit institutionnellement, avec non seulement des différences entre les acteurs, mais également, des rivalités profondes.

Professionnalisation, normalisation, complexité accrue des organisations sont autant de facteurs, institutionnels et organisationnels, qui affectent les relations commerciales dans le cadre de *Grands Projets*. Des projets spécifiques qui sont, en soi, des systèmes complexes, comme nous le verrons dès le premier chapitre, puis tout au long de notre thèse.

C'est dans ce contexte que s'exprime notre question de Recherche : **En quoi l'action commerciale se trouve-t-elle modifiée par les évolutions institutionnelles, en jeu dans le cadre de *Grands Projets*, et quel peut être l'apport des travaux des sociologues sur les institutions, pour améliorer les théories commerciales afférentes ?**

Notre travail de recherche est aussi le fruit de plus de vingt ans d'expérience professionnelle, dans le domaine de *l'action commerciale* liée aux *Grands Projets* et ce, dans des secteurs divers (les réseaux de télécommunications, les infrastructures d'environnement, l'énergie nucléaire et plus récemment les énergies renouvelables).

Tout au long de ces années, nous avons pu constater l'importance croissante du contexte institutionnel, avec ses normes plus ou moins visibles, ses *règles du jeu* de plus en plus contraignantes, et une complexité systémique accrue du monde des affaires, où la relation client-fournisseur n'est qu'une partie du puzzle interactif, qui régit le monde des *Grands Projets*.

Face à cette évolution institutionnelle du monde des Grands Projets, nous n'avons pu que relever la relative faiblesse des méthodologies commerciales, qui s'incarne, en cas d'échec, par cette phrase trop souvent entendue chez des praticiens: “ *notre offre était bonne mais c'était politique et joué d'avance ; on ne pouvait pas gagner* ”.

Or dans la pratique, nous avons pu constater, directement ou indirectement, que l'industriel est loin d'être démuné et peut avoir une action proactive, efficace et éthique, envers l'environnement institutionnel auquel il est confronté ; une action qui tient toutefois, aujourd'hui, plus souvent du savoir-faire de certains, que d'une véritable méthodologie. Malheureusement, cet *artisanat commercial* s'accommode,

de moins en moins, de la complexité des modes de management des *Grands Projets* et de la concurrence, de plus en plus forte et systématique, pour chaque marché.

Ce constat empirique, selon lequel il existe des approches, aujourd'hui peu théorisées, pour agir, afin de mieux prendre en compte l'environnement, ou plutôt le système, institutionnel, toujours plus prégnant et complexe, en jeu dans chaque *Grand Projet*, afin d'institutionnaliser légitimement des avantages compétitifs, a été la source de notre intuition initiale. Il nous a amené à nous intéresser aux apports de la Sociologie moderne, avec l'ambition de façonner, à partir des travaux des sociologues, de nouveaux principes d'action et des outils, au service de *l'action commerciale*.

Nous avons concentré notre travail sur le caractère *systemique* des relations institutionnelles en jeu dans les relations commerciales au sein des *Grands Projets*, avec une approche à la fois concrète mais aussi théorique, en nous appuyant sur le travail de recherche des sociologues, et, en l'occurrence des néo-institutionnalistes; une voie riche d'enseignements.

Cette approche est novatrice. En effet, comme cela a été montré dans une étude de 2008 menée aux Etats Unis, sur 1200 articles parus entre 1983 et 2006 au sujet de la *Vente* et de *l'action commerciale*, moins de 2% utilisent des fondements théoriques émanant de la Sociologie et près de la moitié n'utilisent aucun fondement théorique (Christopher R PLOUFFE, Brian C WILLIAMS and Trent WACHNER – 2008). On notera que cette même étude montre un déclin significatif des publications académiques de rang A dans le domaine commercial, sur la même période.

Notre but est de produire un travail d'analyse, mais aussi de faire évoluer la théorie commerciale concernant ce marché structurant économiquement des *Grands Projets d'Infrastructure*, en nous appuyant à la fois sur des *Cas* concrets et des données d'études, mais également sur les enseignements de la Sociologie moderne.

Notre approche est résolument gestionnaire et volontairement pluridisciplinaire, puisque notre analyse se trouve au confluent de trois domaines qui structureront notre *Etat de l'Art* : le management des *Grands Projets* et notamment les modes de

sélection des fournisseurs, les théories et pratiques commerciales liées peu ou prou aux *Grands Projets* et, enfin, les travaux des sociologues sur les institutions, en nous appuyant principalement sur les théories néo-institutionnelles, en ce qu'elles peuvent apporter à notre propos.

Ces trois domaines font appel à des notions hétérogènes ; pour l'aisance de la lecture, nous les clarifions et apportons les définitions pertinentes, au fur et à mesure de cet écrit (dans le même esprit , l'index est limité aux sigles utilisés dans les *Cas* étudiés).

Nous n'avons pas recherché à établir un *Etat de l'Art* exhaustif de chacun des domaines étudiés, mais nous avons plutôt tenté d'identifier les interactions et les limites, pour chacun d'entre eux, et sur un plan institutionnel, au regard de l'action commerciale relative aux *Grands Projets*.

Les enseignements (mais aussi les limites) de ces premiers travaux théoriques, nous ont permis de définir une problématique et surtout une grille d'analyse applicable aux *Cas* concrets étudiés. Nous utiliserons plus particulièrement deux cas emblématiques de *Grands Projets*: l'un dans le domaine du Transport et plus précisément des infrastructures de navigation aérienne, et l'autre, dans les Télécommunications, au travers de la norme GSM et du déploiement d'une infrastructure de réseau de téléphonie mobile en Australie.

Enfin à l'issue de notre *Discussion*, nous proposerons des *Recommandations*, visant à contribuer à la construction d'une nouvelle approche commerciale, avec ses nécessaires conséquences concernant les structures commerciales.

Il s'agit d'une nouvelle approche portée par un socle théorique, intégrant les apports des théories néo-institutionnelles aux théories Commerciales & Marketing: un *Néo-Marketing Institutionnel*.

## Partie 1 : APPORT THEORIQUE

---

### Chapitres

- 1 De la gestion des Grand Projets et de leurs fournisseurs
- 2 Les théories commerciales relatives aux Grands Projets
- 3 Les enseignements du néo-institutionnalisme organisationnel
- 4 Problématique

## Partie 1 - APPORT THEORIQUE

---

### 1. DE LA GESTION DES GRAND PROJETS ET DE LEURS FOURNISSEURS

Dans ce chapitre, nous définirons plus précisément la notion de *Grand Projet*, puis nous soulignerons certains aspects clefs du *Management de Projet* afférent, en nous attachant à identifier les aspects institutionnels, et enfin, nous nous concentrerons sur les pratiques d'achats propres à ces projets d'envergure, puisqu'elles constituent, par construction, l'axe formel naturel de la relation commerciale avec les fournisseurs - et donc de l'action commerciale de ces derniers.

Notre propos n'est en rien de porter un jugement sur la pertinence des principes de *Management de Projet* ; les réalisations réussies de grandes infrastructures témoignent de leur bien-fondé, même si les échecs retentissants de certains *Grands Projets*, ou les retards dans l'exécution de grands chantiers emblématiques, questionnent aussi ces pratiques de management.

#### 1.1. Qu'est-ce qu'un Grand Projet d'Infrastructure?

Dans le monde économique, quand on parle de *Grand Projet*, on fait généralement référence aux *Grands Projets d'Infrastructure* ; c'est ce domaine que nous retenons, dans le cadre de ce travail de recherche.

Le mot projet vient du latin *projectum* et de *projicere* (*jeter quelque chose vers l'avant*) qui signifie premièrement, *le but que l'on se propose d'atteindre* ou encore, *l'idée de quelque-chose à faire*.

Dans le domaine de la Construction, le mot projet prend une autre acception plus affirmée et tournée vers la notion de réalisation: le *tracé définitif d'une construction* (Réf. dictionnaire LAROUSSE)

En management, on définit aussi typiquement la notion de Projet en l'opposant à la notion d'Opérations (R.P DECLERCK, JP DEBOURSE et Ch. NAVARE – 1983 et M DECLERCK, R.P DECLERCK, JP DEBOURSE – 2012, citant notamment les travaux de SB LITAUER de l'Université de Columbia).

Les Opérations sont considérées comme des actions répétitives, soumises à des décisions susceptibles de réversibilité, avec des ajustements successifs, connus couramment, dans l'Industrie, sous le vocable de *Progrès Continu*.

Les Projets sont, eux, par nature peu répétitifs et sujets à de nombreuses modifications et perturbations, souvent externes (RP DECLERCK et al 1983 ; M DECLERCK et al 2012) ; en cela ils sont toujours spécifiques ou encore “*one shot*” comme le disent les anglo-saxons, ce qui traduit à la fois le caractère spécifique mais aussi irréversible de l'ouvrage.

On retrouve ce caractère unique du projet dans la définition de l'AFNOR (Association Française de Normalisation) : “*un projet est une action spécifique, nouvelle, qui structure progressivement une réalité à venir, pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent*” (AFNOR, norme X50-105)

On notera ici que, commercialement, une des difficultés de la vente de projet, tient au caractère, non seulement spécifique, mais aussi unique de l'objet (TURNER Jr, SIMIDTER 2000). Nous verrons plus loin, dans cette thèse, que la notion de *structuration* progressive de la *réalité à venir* questionne aussi *l'action commerciale*.

Une autre définition de Projet, plus directement commerciale, est “*une transaction complexe concernant un ensemble de produits, services et travaux, conçu spécialement pour réaliser, dans une certaine période de temps, un actif spécifique pour un acheteur*” (B. COVA 1990).

Outre le caractère spécifique, y compris la limite dans le temps du projet, une autre notion apparaît ici : la transaction. Ainsi défini, le projet est vu comme tourné vers l'extérieur avec une relation client-fournisseur, "*un événement limité dans le temps entre un fournisseur et un client*" (COVA, SALLE 1999).

Cette relation du projet vers l'extérieur ne se limite pas à la relation aux fournisseurs mais a trait également au contexte dans le lequel le projet s'incarne (entrée et sortie d'acteurs, réglementations, conflits, acceptabilité publique) avec la nécessité de penser le projet dans sa globalité, ce qui conduit à penser le management de projet comme devant gérer un écosystème projet/contexte (M DECLERCK et al 2012).

On voit donc émerger ici l'idée importante d'un triptyque : le Client (auquel nous préférons le terme de *Donneur d'Ordre* pour singulariser l'entité qui passe des contrats, par rapport au projet lui même), le (s)Fournisseur(s) et le Contexte.

Toutefois, la sémantique d'écosystème projet/contexte nous paraît potentiellement contestable, en ce qu'elle pose le projet comme étant *en relation avec* un contexte, et non comme *la résultante d'un système contextuel*, impliquant tous les parties prenantes (un *système institutionnel dynamique*). Au-delà de l'aspect sémantique, ce point est fondamental.

On peut noter que cette définition tournée vers la relation du projet vers l'extérieur peut s'appliquer aussi, d'une certaine manière aux projets réalisés par une organisation en interne, avec la notion de client-fournisseur à l'intérieur d'une même organisation (typiquement la Direction des Services Informatiques qui met en place une base de données spécifique pour la Direction Financière). Ce n'est toutefois pas le propos de cette thèse.

A ce stade nous pouvons proposer une première définition d'un projet, dans le cadre de notre recherche sur l'action commerciale : *une transaction commerciale complexe, pour une réalisation unique et limitée dans le temps, dont l'objet s'est structuré progressivement, et qui requiert une organisation spécifique mettant en jeu le donneur d'ordre, le(s) fournisseur(s) et le contexte.*



Attachons nous maintenant à circonscrire la notion de *Grand Projet* ou plus précisément de *Grand Projet d'Infrastructure*.

La notion de Grand Projet n'obéit pas à une définition formelle reconnue. Nous pouvons toutefois emprunter une première définition au gouvernement du Québec (2009): '*Un Grand Projet est une vaste entreprise d'implantation, d'amélioration ou de renouvellement d'infrastructures*'.

Les domaines liés aux *Grands Projets d'Infrastructure* sont principalement (source UBIFRANCE 2010):

- les infrastructures de Télécommunications et, celles liées à la Société de l'Information au sens large : réseaux de téléphonie mobile, réseaux de fibres optiques etc..
- Les infrastructures pour la production, le transport et la distribution d'Energie: gazoducs, champs d'éoliennes off-shore, centrales nucléaires, centrales à charbon, raffineries etc.
- Les infrastructures de Transport : voies ferroviaires, autoroutes, les systèmes de navigation aérienne, les canaux, les ponts etc.
- Les infrastructures liées à la démographie et à l'urbanisation: grands chantiers urbains, acheminement et traitement des eaux etc.
- Les réalisations d'infrastructures liées à un événement conjoncturel majeur: modernisation de la ville de Pékin pour les JO, réhabilitation du site des Twin Towers à New York etc.

Et nous pourrions compléter cette liste avec les projets d'infrastructures liés au domaine particulier de la Défense.

La première remarque qui vient à l'esprit est que tous ces *Grands Projets* sont connexes aux rôles régaliens de l'Etat, des collectivités ou des institutions publiques internationales, soit directement comme donneurs d'ordres (par exemple la construction d'un pont pour la Région Aquitaine ou d'une ligne ferroviaire par une Entreprise d'Etat chinoise), soit indirectement notamment par le pouvoir réglementaire (par exemple l'attribution des fréquences UMTS de radiotéléphonie mobile) ou financier (par exemple le co-financement par la Banque Mondiale de projets d'assainissement d'eau en Afrique). Toutefois, nous remarquons que les Grands Projets sont, de plus en plus souvent, portés par le secteur privé ou des formes de partenariats publics-privés, tels les contrats "*Built Operate Transfer*" (BENICHOU, CORCHIA 1996).

Outre les domaines économiques concernés, le second critère générique des *Grands Projets* est le critère financier.

Pour essayer de visualiser un peu mieux les enjeux, les 20,000 milliards de dollars d'investissements dans les infrastructures sur la période 2010-2020 évoqués plus haut, représentent, en moyenne annuelle, de l'ordre de 100 fois le chiffre d'affaires annuel cumulé de TOTAL, VEOLIA, EDF et AREVA.

Cet aspect financier est donc important et, de prime abord, la notion de *Grand Projet*, par rapport à des projets *normaux*, se définit aussi par l'importance des investissements financiers en jeu.

Toutefois, ce seul critère financier est nécessairement relatif pour au moins deux raisons:

- Il est très variable suivant l'infrastructure considérée : dans l'informatique on parle de *Grand Projet* à partir de dizaines de millions d'euros, alors que dans l'industrie nucléaire, on parle plutôt de centaines de millions d'euro, voire de milliards d'euros.
- Déterminer un seuil financier ne peut être l'unique critère pour qualifier un projet de *Grand Projet*. Ainsi certaines entreprises déterminent un seuil

financier au-delà duquel un projet est automatiquement déclaré *Grand Projet* et examinent, par ailleurs, dans des comités ad-hoc, toute une série de projets moins importants en termes d'enjeux financiers, et en requalifient certains en *Grand Projet*, selon des critères de risques ou d'enjeux stratégiques (par exemple un projet, d'importance moyenne financièrement parlant, mais mettant en jeu des matières dangereuses à grande échelle).

L'enjeu financier est donc un critère relatif pour l'entreprise contractante comme pour le *donneur d'ordre*.

Comme pour les déclarations aux marchés financiers imposées par les régulateurs comme la COB (Commission des Opérations Financières) ou pour les publications de comptes sociaux (normes IFRS), on peut retenir la notion d'*impact financier significatif*— ce qui en sémantique usuelle peut se traduire par *un impact financier pouvant changer fortement la valeur de l'entreprise ou de l'entité considérée*.

Quoique relatif, le critère financier reste néanmoins intéressant pour définir les *Grands Projets*. Par exemple, au sein des '*Project Companies*' (tels les *SPV* : '*Special Purpose Vehicle*'), qui sont les structures juridiques quasiment toujours créées pour la mise en œuvre de projets significatifs, les projets de plus de 500 millions de dollars représentent 25% des projets en nombre, mais 75% de la valeur totale des projets considérés (Benjamin C. ESTY 2004).

Dans les industries de l'Énergie ou des Télécommunications, 200 ou 500 millions d'euros, ou de dollars, sont des seuils typiques pour qualifier automatiquement un projet de *Grand Projet*.

Sans retenir de seuil financier précis, la notion d'*impact financier significatif* nous apparaît donc discriminante.

Outre les domaines économiques, le rôle de la puissance publique et l'aspect financier, il apparaît rapidement que la notion de *Grand Projet* est également liée à une complexité particulière, conduisant à une prise de risque accrue.

Ainsi, quand on se réfère à des ouvrages sur la pratique du management des *Grands Projets*, on y retrouve toujours cette notion de complexité, associée généralement à l'idée d'un risque accru et donc de risque. A titre d'exemple, la société *Method123 Ltd*, qui est spécialisée dans le management de projet et opère dans une dizaine de pays, caractérise les *Grands Projets* comme des projets comportant *plus de risques et qui sont difficiles à contrôler* (*'higher risks and hard to control'*).

Cette complexité attachée aux *Grands Projets* comporte quelques constantes :

- une contrainte temporelle forte : soit une durée longue (de six mois à plusieurs années), soit une urgence forte (eg : le colmatage de la fuite de la plateforme Deep Water de BP en Floride en 2010)
- des grandes quantités d'équipements, d'heures d'ingénierie, de personnels etc., impliquant une gestion des flux très spécifiques (cf les méthodes PERT etc.)
- des partenaires et agents extérieurs: sous-traitants, co-traitants, agences de contrôle étatiques ou paraétatiques etc.
- des personnels divers, opérant souvent dans plusieurs localisations.

En outre, la complexité des *Grands Projets* actuels tient aussi à la multiplicité des acteurs qui les portent, qui ont tous des logiques d'action différentes : le donneur d'ordre, les fournisseurs, la puissance publique (voir l'opinion publique elle même), les financeurs publics ou privés, notamment.

Le *Grand Projet* peut donc être entendu comme une entité en soi, qui évolue depuis sa conception jusqu'à sa réalisation, au sein d'un système complexe, siège d'interactions entre de multiples acteurs.

Nous pouvons maintenant proposer une définition plus précise d'un *Grand Projet*:

*Un Grand Projet est le résultat d'une transaction commerciale (\*) complexe et particulièrement risquée, avec un enjeu financier très significatif, en vue d'une réalisation unique et limitée dans le temps, particulièrement dans les domaines des Transports, de l'Environnement, de l'Energie, des Technologies de l'Information et de la Communication, de la Défense ou de l'Aménagement du territoire ; une réalisation dont l'objet s'est structuré progressivement, et qui implique une organisation spécifique mettant en jeu plusieurs acteurs et, notamment, le donneur d'ordre, le(s) fournisseur(s), les financeurs publics ou privés et la puissance publique, interagissant au sein d'un système institutionnel complexe.*

(\*) à l'exception bien évidemment des Grands Projets réalisés principalement par les sociétés ou les entités publiques qui les portent directement (par exemple dans certains domaines liés à la Sécurité Nationale) ; des cas de plus en plus rares du fait de la tendance à la dérégulation des marchés et, du fait des politiques publiques relatives à la *Concurrence* sur lesquelles nous reviendrons au chapitre 5.

Sur le plan sociologique, on entrevoit ici, au travers de la notion de *résultat d'une transaction*, que le *Grand Projet*, une fois réalisé (dans les faits ou conceptuellement) acquiert une forme d'autonomie, un point sur lequel nous reviendrons. A priori, celle-ci est d'autant plus forte et singulière que la complexité du contexte institutionnel dans lequel le projet s'insère, et avec lequel il interagit, est importante ; une complexité qui est le propre des *Grands Projets*.

Très naturellement, la singularité et la complexité liées aux *Grands Projets* a questionné les *Sciences de Gestion*, qui se sont penchées sur leurs spécificités managériales.

## **1.2. Le Management des Grands Projets : une pratique devenue institution**

En occident, c'est à la fin du Moyen Age que la gestion de projet va franchir une étape décisive "quand les hommes se sont dotés d'outils leur permettant d'avoir la représentation intellectuelle prédictive d'un ouvrage encore à réaliser", et alors qu'ils faisaient face à de nouveaux défis, avec de nouveaux modes de construction,

des matériaux nouveaux et une organisation sociale plus professionnalisée (Gilles GAREL 2003).

Ainsi, la construction des grandes cathédrales gothiques à partir du XII<sup>ème</sup> siècle va voir l'arrivée de nouvelles techniques et de corps de métiers, par exemple pour insérer les grands vitraux dans des espaces plus ouverts ; mais aussi une nouvelle organisation du travail entre les *donneurs d'ordres* (maîtres d'ouvrages) , les *bâtitseurs* (maîtres d'œuvre), les *maîtres maçons* (architectes).

La construction des grandes infrastructures au XVIII<sup>ème</sup> siècle, telles que celles réalisées après la Révolution en France, va donner naissance à une rationalisation des constructions, avec une méthodologie et une approche polytechnique comme le *Corps des Ponts et Chaussées* qui “s’inscrit dans le droit fil des préoccupations de rationalisation d’un Colbert en venant unifier le statut des ingénieurs appointés par le Roi pour la surveillance des chantiers” (PICON 1988)

Selon Gilles NAVARE (1989), le *Management de Projet* va se structurer au travers de puissantes associations professionnelles à la fin des années 60, à partir de quatre champs de connaissance : les sciences de l'ingénieur, la conduite des *Grands Projets*, amenant les *Pouvoirs Publics* à s'intéresser aussi à deux autres champs, les modalités de la prise de décision et la gestion des innovations.

Jusqu'à cette période et y compris jusqu'aux années cinquante, le *Management de Projet* n'existe pas en tant que savoir-faire partagé mais “chacun vit dans son splendide isolement, convaincu de l'extrême singularité de son expertise” (NAVARE 1989).

Comme le souligne Roger AIM (2012), le *Management de Projet* n'est pas né ex-nihilo et trouve ses origines dans quelques-unes des grandes théories qui ont structuré la gestion : tout d'abord, le Colbertisme qui sanctifie le rôle de l'Etat dans le développement (y compris des grandes infrastructures), puis la *division du travail* d'Adam SMITH au XVII<sup>ème</sup> siècle, qui trouva sa traduction managériale dans le *Taylorisme* et l'*Organisation Scientifique du Travail* au début du XX<sup>ème</sup> siècle, avec les raffinements que seront le *Fayolisme*, le *Fordisme* ou encore le *Toyotisme* ; autant

de théories qui consacreront les notions d'organisation par tâches, de planification et de mesure de la performance, que l'on retrouve derrière les grands concepts mis en avant par le PMI (*Project Management Institute*) sur lequel nous allons revenir.

De fait, la gestion de projet a évolué au travers de plusieurs étapes telles que les décrit Gilles GAREL (2003).

De 1930 à l'après-guerre, c'est la phase de rationalisation, avec un management plus professionnel. Les projets sont alors portés par des institutions publiques, avec des organes de direction puissants et compétents : ce qui compte est l'atteinte de l'objectif, *presque à n'importe quel prix* - ce qui correspond d'ailleurs bien à une logique de création de valeur par l'offre pour les vendeurs (nous aborderons cette notion au chapitre 2)

A partir des années 60, la gestion de projet entre dans une phase de standardisation, avec notamment la création du PMI (*Project Management Institute*), lancé en 1969 aux Etats-Unis ; une association professionnelle dont les principes de gestion sous-jacents débouchent sur un modèle assez taylorien dans son principe, un modèle encore largement appliqué de nos jours, qui s'appuie sur la *standardisation et la séparation des tâches* - et leurs corolaires de normes et de mises en concurrence *par lots* des fournisseurs.

C'est donc le PMI qui va incarner, principalement, l'institutionnalisation du *Management de Projet* au niveau mondial, en réunissant à la fois des techniciens, des ingénieurs et des organismes publics, dans un souci de pluralité des connaissances et de diffusion de ses principes de gestion – un cas type d'institutionnalisation comme nous le verrons au chapitre 3

Le PMI va ainsi produire nombre d'outils et principes de gestion, comme les WBS (le découpage du projet en lots ; les '*Work Breakdown Structure*') qui sont encore très utilisés aujourd'hui comme nous le verrons plus loin dans l'analyse du *Cas SESAR* ou encore des méthodes de planification comme le PERT ('*Program Evaluation Review Technique*').

Un détour par le site web du PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)) ne laisse aucun doute sur son caractère institutionnel, porté par des valeurs partagées partout dans le monde, et standardisées au travers de procédures et de certification. Nous reproduisons et traduisons ci-dessous un paragraphe type, extrait du site web du PMI.

*“PMI is the world’s leading not-for-profit membership association for the project management profession, with more than 600,000 members and credential holders in more than 185 countries. Our worldwide advocacy for project management is supported by our globally-recognized standards and credentials, our extensive research program, and our professional development opportunities”*

que l’on peut traduire librement par :

*“PMI est l’association mondiale sans but lucratif de la profession de management de projet, avec plus de 600,000 membres dans 185 pays. Notre cause mondiale pour le Management de Projet est soutenue par des standards et des références reconnus internationalement, notre programme de Recherche et nos opportunités de développement professionnelles”.*

A titre d’illustration, concernant le poids des institutions de *Management de Projet*, le modèle PMI, avec ses normes de gestion et de suivi de projet, est (presque toujours) imposé formellement aujourd’hui, aux Etats Unis, à tous les principaux fournisseurs de l’US DoE (*‘Department of Energy’*), de l’US DoD (*‘Department of Defense’*) et de la NASA (*‘National Space Agency’*), aux Etats-Unis.

Par ailleurs, la gestion moderne des *Grands Projets* s’appuie également, en toile de fond, sur d’autres grands principes du *management moderne*, telle que :

- les théories managériales modernes des *Achats* (avec notamment le principe premier de mise en concurrence) et de Gestion, avec les principes rigoureux de la stricte planification des tâches (P FRASER 2001 ; D COOPER, S GREY, G RAYMOND, P WALKER 2005, BRUEL 1993, 2008) et de mesure de la performance (MONCZKA & CARTER 1978).



- L'éthique et la *bonne gouvernance* : transparence, éthique, modalités de décisions clairement définies et impliquant toutes les parties prenantes (WRITZ 2008 ; HARMES 2006 ; SUTTO & KLEIN 2009 ; OCDE 1999/2004 & 2005).
- Le *Développement Durable*, défini au Sommet de Rio de 1992, comme le *développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* (voir par exemple le site de l'organisation CERES [www.ceres.org](http://www.ceres.org)), et que Roger AIM (2012) considère comme la dernière évolution managériale majeure qui affecte les *Grands Projets*, en ce qu'elle consacre leur *ouverture citoyenne*. On retrouve, d'ailleurs, en partie, ces principes de *Développement Durable* dans des normes internationales, très présentes au sein des procédures de gestion des *Grands Projets*, telles que l'ISO 14001 et l'ISO 14004 qui définissent des normes de management environnemental (Roger AIM 2012).

Cette standardisation et cette professionnalisation de la gestion des *Grands Projets* (MILOSEVIC 2001) s'accompagne logiquement de l'émergence de nouvelles institutions, qui sont productrices de normes (JEUNEMAITRE & DUMEZ 2005) et de nouveaux modes de décision (MERROW 2011).

Si on peut, mais cela n'est nullement notre propos dans cette thèse, s'interroger sur l'objectivité et même la pertinence de certaines procédures et normes, ou sur la réalité de l'application de certains principes de la *bonne gouvernance*, un fait est que les modalités de gestion des *Grands Projets* ont évolué, et que cela affecte directement les relations commerciales avec les entreprises fournisseurs.

Le poids de cette normalisation est tel que certains vont jusqu'à parler de *réification* du *Management de Projet*, dont la formalisation est devenue quasi dogmatique (D HOGSON & S CICMIC 2007).

Pour conclure ce rapide aperçu de l'histoire de la gestion de projet, nous retiendrons que le *Management de Projet* est une institution en soi, avec des règles de

fonctionnement largement uniformes et reconnues au niveau mondial (notamment via le PMI); une diffusion *isomorphique*, concept sur lequel nous reviendrons.

Cette institution a notamment en charge de gérer des risques, qui sont particulièrement importants pour les *Grands Projets* (ne serait-ce qu'en termes financiers), à commencer par le choix des grands fournisseurs. Cette gestion des risques, concernant les fournisseurs, est particulièrement importante pour nos travaux, puisque ces derniers portent une grande partie, voire la totalité de la réalisation des *Grands Projets* (par exemple dans le cas de contrats *clefs-en-mains* ou de '*Build Operate Transfer*'), que ce soit pour la réalisation d'une autoroute, d'une ligne ferroviaire, d'un pont, d'une centrale électrique, d'un réseau de télécommunication, d'une unité de dessalement d'eau de mer, ou d'un aéroport militaire, pour ne prendre ici que quelques illustrations concrètes.

Avant d'aborder plus précisément ce point crucial du management des risques, nous souhaitons souligner que la décision de réaliser et la conception initiale d'un *Grand Projet*, du fait des enjeux financiers et souvent techniques, renforcés par la caractère unique de la réalisation, constituent, en soi, une prise de risque considérable.

Ainsi, quand nous parlerons plus loin d'aversion au risque du *Management de Projet*, nous l'identifions comme une pratique de management qui s'applique principalement une fois le projet initialement conçu (après la phase initiale de définition du programme); ceci même si la maîtrise des risques, pendant la phase de conception, est évidemment un sujet de plus en plus important, au fur et à mesure que la première ébauche du projet devient un véritable plan d'exécution.

Ainsi quand un électricien décide d'investir un milliard d'euro dans un champ d'éoliennes off-shore, il prend un risque considérable (réglementaire, concurrentiel, climatique etc.); un risque qu'il recherchera à maîtriser le plus strictement possible, une fois son projet conçu dans les grandes lignes. Il en est de même, quand un opérateur de téléphonie mobile décide de réaliser un nouveau *réseau 4G*, avec des enjeux à plusieurs milliards d'euros, ou quand un Etat décide de faire construire un complexe de dessalement d'eau de mer, pour subvenir aux besoins fondamentaux de sa population.

En résumé, lancer un *Grand Projet* constitue une prise de risque considérable ; un risque que le *Management de Projet* va chercher à maîtriser, notamment dans les phases de conception détaillée et bien sûr d'exécution, y compris au regard de la sélection structurante des principaux fournisseurs.

### 1.3. Le Management des Grand Projets et la gestion du risque

Le *Management de Projet* peut être défini comme la planification (*“planning”*), la mise en place de l'organisation (*“organizing”*), la conduite (*“directing”*) et la mise en place et la gestion des outils de contrôle (*“controlling”*) pour remplir un objectif à assez court terme » (KERZNER 1995).

Les manuels de management décrivent le *Management de Projet* selon plusieurs phases assez typiques : une phase amont de définition et de conception, une deuxième phase de cadrage centrée sur les spécifications détaillées et l'organisation, et enfin la phase de mise en œuvre. Avec plus ou moins de sous phases : *définition, besoins, analyse design et développement*, puis *mise en œuvre* (NEMATY, TODD, BROWN 2002) ou encore *initiation, planification puis exécution et clôture* (GLOBERSON et ZWICKEL 2002)

Outre cette description très générale, une autre caractéristique importante du *Management de Projet* – et notamment des *Grands Projets* - tient aux spécificités de ces réalisations (enjeux importants réalisation unique, complexité etc.), qui sont génératrices d'incertitudes, entraînant une perception de risques accrus pour les donneurs d'ordres qui *“cherchent à les transformer en opérations pour l'amener à un état stationnaire”* (M. DECLERCK et al 2012).

Ainsi, l'objectif principal du *Management de Projet* est d'amener le projet à terme, suivant le budget fixé, dans les délais prévus, et suivant les performances planifiées (NEMATY et al 2002).

D'emblée le *Management de Projet*, et donc des *Grands Projets*, implique, de manière fondamentale, de respecter, dans la phase d'exécution, ce qui a été planifié, tant en termes de coûts, que de délai et de performance ; le processus de planification et de définition étant érigé comme une (voir la) clef de voute pour limiter les risques.

En d'autres termes, une fois le projet pensé et conçu, le *Management de Projet* s'attachera principalement à exécuter ce qui a été planifié ; on peut donc en déduire que la prise de risque, en termes de technologies et de schéma de conception, est nécessairement prise très en amont. Nous y reviendrons plus loin mais ceci est très important pour l'action commerciale.

On peut rationnellement penser que, plus un projet est risqué, plus le *Management de Projet* aura tendance à exécuter ce qui a été planifié ; en conséquence, le respect strict du *plan anti-risque* (le '*risk management*') pour un *Grand Projet*, par nature particulièrement risqué, sera au cœur du système managérial. Ceci est notamment vrai pour les risques ayant un impact financier, ce qui implique la mise en œuvre de processus systématiques d'identification, de traitement et de contrôle des risques (D COOPER, S GRAY, G RAYMOND et P WALKER – 2005), y compris sur le plan financier (BENICHOU & CORCHIA 1996).

Cette gestion du risque au sein des projets peut être d'ailleurs pensée comme un élément fondamental de la création de valeur associée au projet. J.J PLUCHART (2002) souligne ainsi qu'un projet "*est d'autant plus risqué qu'il est créateur de valeur*". La gestion des risques, qu'ils soient externes ou internes, y compris par leur allocation aux différents acteurs (y compris évidemment les grands fournisseurs industriels), est donc au cœur de la gestion de projet, y compris la gestion des risques liés à l'innovation porteuse de création de valeur.

Nous avons pu vérifier cette aversion au risque et la mise en application du principe de management des risques par l'exécution stricte d'un plan, dans les procédures de management de deux entreprises de premier rang mondial, l'une étant un grand *Donneur d'Ordre*, et l'autre, étant un grand groupe en charge de l'exécution de *Grands Projets* (sources confidentielles que nous appellerons AGLAE et THEMIS).

Tout d’abord, les deux procédures que nous avons pu examiner décrivent formellement le *Management de Projet* comme la bonne exécution de ce qui a été planifié. Ainsi, nous trouvons dans la Procédure THEMIS l’affirmation suivante :

“*Project management is the work process that ensures the Project execution*” (librement traduit comme : “le management de projet est le processus de travail qui assure l’exécution du Projet”)

Par ailleurs, ces deux procédures concrètes séparent, les activités de définition et de conception (typiquement “*Process Design*” et “*Engineering Design*”) et les activités d’achat de matériels (“*Procurement*”) ou de Construction. Structurellement, on voit donc que, vu du *Management de Projet*, les *Achats* interviennent après la conception dans une acception d’exécution d’un plan initial. Nous verrons plus loin que ce n’est pas a priori la perspective des acheteurs...

De plus, les deux procédures supposent la mise en œuvre de contrôles sur les trois aspects cités ci-dessus : les coûts (“*budget & cost control*”), le délai (“*Plannig & schedule control*”) et la performance (“*project quality management*”).

Or, ces contrôles sont axés essentiellement sur la limitation des risques par la planification de ce qui a été prévu. Typiquement la définition du planning est vu comme la subdivision en *morceaux de plan*, plus faciles à contrôler (“*on the basis of planning standards, macro Project objectives are split into smaller modules...which are easier to control*”).

Enfin, dans ces procédures concrètes que nous avons pu examiner, deux autres aspects de contrôle apparaissent comme essentiels pour la gestion des risques : la sécurité des personnes et de protection de l’environnement (“*essential Corporate objective the health of persons, the safety of the plants and the protection of the environment*” - procédure AGLAE), et l’éthique.

Autre élément de preuve, on retrouve l’aversion au risque dans l’exécution des *Grand Projets* au cœur des préoccupations de nombreuses organisations professionnelles, telles que la Commission Electrotechnique Internationale (IEC) qui a publié récemment une procédure spécifique “*Project Risk Management – Applications Guidelines*” (IEC 62198 – 2001), ou encore le célèbre PMI (*Project*

*Management Institute*) qui a consacré un chapitre entier au management des risques dans son ouvrage de référence (‘*Project Management Body of Knowledge, Chapter 11 : Risk Management*’ 2003).

En conséquence, et nous y reviendrons plus loin, les *Grands Projets* intègrent difficilement l’innovation, une fois leur conception établie.

Il apparaît donc clairement que la réalisation de grandes infrastructures, notamment au regard des enjeux financiers et sociétaux afférents, sont générateurs d’une forte aversion au risque. Cette aversion s’est encore accrue ces dernières années, du fait du mouvement général de consolidation des marchés, avec notamment de nombreuses fusions entre les donneurs d’ordres potentiels, permettant, ainsi, de gérer des projets de plus en plus grands, et a conduit à faire de plus en plus appel aux acheteurs professionnels (A. JALKALA, B. COVA, R. SALLE, R.T. SALMINEN - 2010).

En effet, bien sélectionner et gérer les fournisseurs constitue un axe très important, voire souvent primordial, des *Grands Projets d’Infrastructure* qui sont très souvent, - et c’est un *mouvement de fond* de l’économie, comme nous l’avons évoqué plus haut- *portés* et/ou *opérés* par des entités qui ne les réalisent pas. C’est typiquement le cas d’un grand opérateur de télécommunications qui fait construire son réseau clefs en mains, d’un électricien qui fait construire une centrale ou un réseau de transport, d’une Région qui fait moderniser son réseau d’eau, d’une ville qui fait construire un stade etc.

L’action d’acheter est donc fondamentale dans le Management de *Grands Projets*, et donc a priori la *Fonction Achat*. Mais, comme nous allons le voir, cela n’est pas si simple.

#### **1.4. Les Achats au sein de Grands Projets : une activité clef mais diffuse**

Comme nous l’avons vu plus haut, les *Grands Projets* sont l’objet de transactions commerciales complexes. Nous examinerons cette thématique vue des fournisseurs plus loin dans notre exposé, mais il est intéressant, ici, de nous attarder sur cette

transaction, du point de vue du client, et notamment à l'acte d'achat et à la *Fonction Achats*.

Deux points introductifs méritent ici réflexion.

Le premier point tient au fait que les ouvrages et procédures sur le *Management de Projet* n'identifient pas les Achats comme une phase en tant que telle, mais parlent couramment de “*procurement*” ou de “*bidding stage*” que l'on peut traduire, respectivement, par les concepts d'approvisionnement et de gestion des *Appels d'Offres*. D'ailleurs, le *Management des Achats* n'est souvent pas, à proprement parler, une dimension identifiée comme noble, ni même majeure de l'action des ingénieurs de projets, dans les ouvrages de référence (eg: J.J PLUCHART 2002 – tableau page 352).

Ce point est important car les ouvrages sur les Achats définissent leur fonction de manière beaucoup plus large et centrale, “*en cohérence avec la stratégie générale*” responsable de “*sourcer (rechercher) et d'acquérir les produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions en coûts, de qualité de service et d'innovation, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes*”, en “*adoptant une démarche stratégique proactive*” (Olivier BRUEL 2007).

Deuxièmement, dans la typologie de la *Fonction Achats*, les achats de projets ne sont pas vraiment une catégorie reconnue, dans sa spécificité. En effet, on distingue typiquement plutôt les *Achats Amont* et les *Achats Aval* ; sans reconnaître le caractère unique et continu des projets. Les *Achats Amont* sont définis comme couvrant les recommandations de la direction des *Achats* à destination des prescripteurs techniques et clients internes, en vue d'orienter les choix de conception des produits ou des prestations, et l'élaboration des cahiers des charge, alors que les *Achats Aval* comprennent les phases de sélection, de contractualisation et de suivi post-achats des fournisseurs (Olivier BRUEL 2007)

Les achats de projets sont associés fortement aux Achats Amont et constituent un domaine collectif associant tous les acteurs du projet, où l'objectif de la *Fonction*

*Achats* sera notamment d'éviter des conceptions pilotées exclusivement par les techniciens. Olivier BRUEL (2007) stigmatise ainsi la difficulté de la relation aux concepteurs d'un projet quant aux choix technologiques, souvent effectués avec le souci quasi-unique de la bonne exécution technique du projet : *“des choix de technologies qui posent ultérieurement des problèmes”* (en termes de performance économique notamment).

On constate ici une certaine ambiguïté, voire une certaine rivalité – et un conflit de légitimité latent – entre, d'une part le *Management de Projet* qui se veut être le pilote de la conception, et, d'autre part, la *Fonction Achats*, qui revendique un rôle central dans cette étape, au service de la performance économique, arguant que ces phases de conception portent une grande partie des économies potentielles (environ 60% - voir Figure 1).

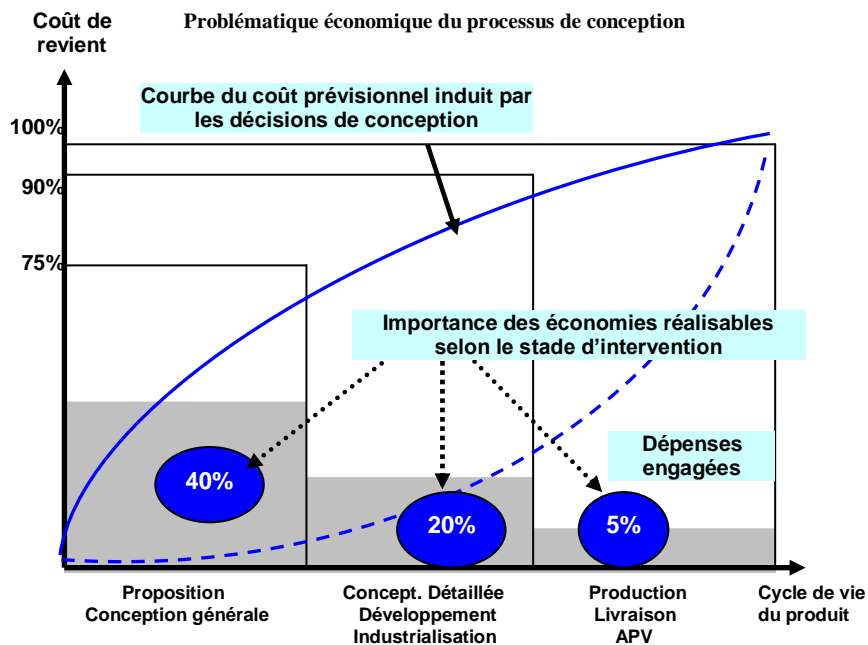


Figure 1 : Problématique économique du processus de conception d'un projet

Source : *“Le Management des Achats”* - Olivier BRUEL 2007 - ECONOMICA, p 62

On retrouve d'ailleurs cette même importance des choix de conception en amont, du point de vue des industriels, qui cherchent à vendre leur technologie, concernant par exemple les normes technologiques (voir figure 2).



Comme pour les pratiques de gestion du *Management de Projet*, il ne s'agit pas ici de discuter ce qui est pertinent ou efficace d'un point de vue de la réalisation du *Grand Projet*, entre les pratiques du *Management de Projet* ou *des Achats*, mais de les aborder sous un angle institutionnel, avec leurs principes d'actions et leurs interactions.

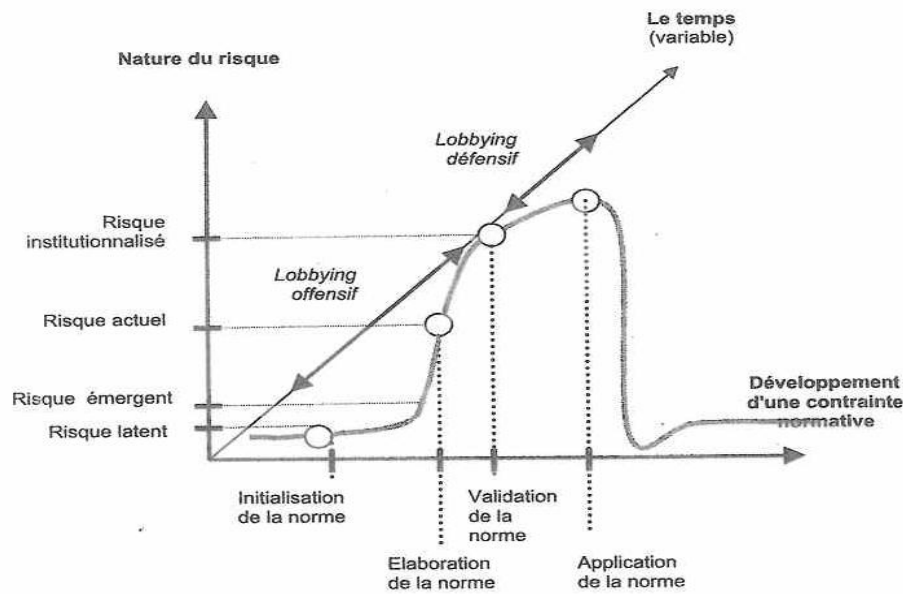


Figure 2 : Importance des choix client en amont, vus des industriels

Figure extraite du "Dictionnaire du lobbying" - Bruno GOSSELIN - EMS Management & Société (2003) ; p 56

Les publications académiques abondent depuis les années 80 sur les *bonnes pratiques* des *Achats* en général et les achats de projets en particulier. Et le sujet est loin d'être aisé concernant ces derniers qui, manifestement, posent des problèmes spécifiques.

Ainsi, la sélection des bonnes modalités d'achats fait, elle-même, dans le cadre de la réalisation de projets, l'objet d'études pour concevoir des modèles comme par exemple le PPSSM (*Project Procurement System Selection Model*) qui évalue douze modalités d'achats, au regard d'une liste multicritère de contraintes liées au client, à la performance attendue, au délai et à l'environnement du client, pour aboutir à un coefficient de *performance achat attendue*, suivant le mode d'achat considéré (T ALHAZAMI, R Mc CAFFER 2000). Les auteurs de ces travaux arguent que, le

simple choix du bon système de '*Procurement*', peut permettre de réduire de 5% les coûts d'un projet.

On peut citer aussi des modèles plus mathématiques comme le DSS ('*Decision Support System*') contribuant à déterminer les stratégies de choix, et surtout les actions dans le temps, vis-à-vis d'un fournisseur donné pour les *Grands Projets* (B. RONEN et D. TRIETSCH 1988).

Si, comme nous l'avons rappelé, la *Fonction Achats* a pour but d'acheter dans les meilleures conditions de prix, de délai et de performance (y compris d'innovation) tout en maîtrisant les risques, il est intéressant de s'attarder sur la gestion des risques vus sous l'angle des *Achats*, puisque cet objectif est prioritaire pour le *Management de Grand Projet*.

On peut identifier trois natures de risques liées aux *Achats Amont* : des conceptions pilotées exclusivement par les techniciens qui vont, par trop, se centrer sur la performance technique, et, concernant les choix des technologies, une sélection technique qui va ultérieurement poser potentiellement des problèmes de transfert d'une génération à l'autre, ou des choix de produits en fin de vie, dont la disponibilité n'est pas assurée (O. BRUEL 2007).

Pour faire face à la première nature de risques, les théoriciens des achats proposent typiquement deux réponses : utiliser le *levier Achat* classique consistant à augmenter le nombre de fournisseurs possibles (et donc limiter le risque d'approvisionnement), et/ou favoriser l'innovation portée par les fournisseurs et créatrice de valeur, notamment par la requalification du besoin, avec la notion de *cahier des charges fonctionnel*. Celui-ci peut être compris comme l'opposé d'un cahier des charges détaillé qui "*peut être parfois très néfaste car il présuppose qu'on a en tête une solution technique bien définie*" et, ce faisant "*en cas d'appels d'offres, on limite nécessairement l'innovation que les fournisseurs pourraient apporter*", comme le souligne Olivier BRUEL.

Si l'innovation est, en théorie, au cœur de la création de valeur dans la conduite des projets (J.J PLUCHART 2002), force est de constater qu'elle est difficile à mettre en œuvre dans les *Grands Projets*. L'un des freins principaux tient aux modalités d'achat qui ne permettent guère à l'innovation d'émerger comme le montrent, par exemple, les travaux de recherche du CIC (Construction Industry Council) au Royaume Uni (ref : CIC PFI/P3 – 2002). Les chercheurs, Paul A. TAWIAH et Alan D. RUSSEL (2008), ont identifié deux grands freins inhibiteurs à l'introduction d'innovations au cours de l'avancée d'un *Grand Projet* : le risque d'échec de l'innovation (ici, au regard de la Sécurité ou "Public Safety") et donc de perte de l'investissement, et le risque de ne pas pouvoir démontrer financièrement les gains apportés par une solution innovante (on ne peut pas démontrer *pragmatiquement* l'intérêt de l'innovation ; une notion sur laquelle nous reviendrons).

Concernant les choix des technologies, O. BRUEL (2007) identifie, outre la nécessaire veille technologique pour connaître son *marché fournisseurs*, la standardisation, comme le levier primordial pour contrôler les risques : "à chaque fois qu'on peut privilégier une conception de produit construite sur des scénarios d'architectures intégrant des solutions standard du marché, il faut le faire".

On peut percevoir, à nouveau, ici, un certain paradoxe. D'un côté, les pratiques des achats de projet et le *Management de Projet* en général veulent pouvoir apporter de l'innovation au sein des projets et, de l'autre, elles prônent des achats standardisés, limitant de facto l'innovation (au moins une fois la conception première établie). Pour dépasser ce paradoxe, les théories des *Achats* ont mis en place des politiques dites de *partenariats* (F. PALLIEZ 1993), visant à associer les fournisseurs à la conception du projet, dans une relation de gré à gré (avec des indicateurs de performance).

Outre le fait que cette modalité s'applique difficilement dans un contexte concurrentiel comme nous le verrons plus loin, et notamment pour les *Grands Projets* comme nous le montrerons dans notre analyse, ces partenariats clients-fournisseurs sont définis essentiellement pour des Opérations liées à des achats récurrents de produits, et non pour des achats dans le cadre de projets. Olivier BRUEL (2007) parle ainsi de *Collaboration Opérationnelle* et de *Partenariat de co-conception* tournés vers des processus d'amélioration continue de produits (et non de projets sur une

durée limitée). De même les travaux de Satish MEHRA et R. ANTHONY IMMAN (2004) sur le futur du *Management des Achats* comme outil de compétitivité, présentent la coopération entre les clients et les fournisseurs, comme un levier essentiel des *Achats* pour dépasser la simple chasse à la réduction des coûts mais ne l'envisagent que dans une perspective manufacturière.

In fine, on ressent que, si la fonction *Achat*, qui a construit ses fondamentaux théoriques sur l'optimisation de l'approvisionnement des produits notamment pour la *Grande Distribution* (Le Guide de la Décision Achat 2011 ; O. BRUEL F. PETIT 2005), identifie bien les besoins spécifiques des projets, elle peine à définir des outils idoines à ce contexte d'achat particulier, et tend donc à revenir à les logiques classiques : augmenter le nombre de fournisseurs en prônant les mises en concurrence et standardiser les besoins exprimés.

En résumé, nous retenons que la *Fonction Achats*, qui porte les principes majeurs, pour notre propos, de mise en concurrence et de standardisation, est à la fois importante dans la gestion de projet mais reste toutefois relative, sur le plan de l'organisation, car elle dispute au *Management de Projet*, la phase cruciale de la conception amont : une rivalité entre deux *légitimités* (un concept sur lequel nous reviendrons en détail au chapitre 3)

Pourtant, comme nous allons le voir, si les *Achats* ne sont pas toujours reconnus comme un leader naturel en tant qu'organisation au sein des *Grands Projets*, y compris pour les choix qui président à la sélection des fournisseurs, *l'Institution Achats*, avec ses valeurs et ses normes, a, elle, un poids considérable.

### **1.5. La fonction Achats : une fonction administrative qui s'est érigée en institution**

Si bien acheter est une fonction naturelle de toute activité commerciale depuis des siècles, la *Fonction Achats* a réellement acquis ses lettres de noblesse depuis une quarantaine d'années, dans le cadre général de professionnalisation du management que nous avons évoqué plus haut, et qui trouve ses origines, non pas uniquement en

Amérique du Nord, mais aussi largement en Europe et notamment dans l'Automobile et la *Grande Distribution*.

L'objectif fondateur de cette professionnalisation de la *Fonction Achats* a été pour les entreprises de retrouver des marges de manœuvre financières dans un contexte de quadruplement des prix du pétrole générateur d'inflation en 1973, d'ouverture toujours plus grande des marchés sous l'effet notamment du GATT ('*General Trade and Tariff Agreement*'), permettant de s'approvisionner auprès de plus de fournisseurs, et enfin, d'une croissance moindre en Occident après les crises successives énergétiques puis financières.

En effet, dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de passage d'une économie de production à une économie globalisée, les entreprises se sont concentrées de plus en plus sur leurs marges. Les prix de vente ne pouvant croître indéfiniment, les achats se sont alors imposés, et présentés professionnellement, comme la fonction la plus efficiente pour préserver et améliorer les marges des entreprises. Il est ainsi communément admis que les achats représentent de l'ordre de 60 % du chiffre d'affaires dans les entreprises européennes : réussir à abaisser les coûts d'achats se ressent donc automatiquement dans la marge bénéficiaire des entreprises.

Ce phénomène se retrouve au sein des entités publiques, du fait des contraintes budgétaires de plus en plus fortes ; au moins dans le monde occidental.

Les acheteurs identifient deux étapes historiques du développement de leur fonction : le temps des *approvisionneurs* et le temps des *acheteurs anoblis*. Nous reproduisons ci-dessous ainsi un écrit type (source : Décision Achats – Le Guide N°4) :

*“La première étape, assez administrative, a consisté à créer des postes spécialisés dans le suivi des approvisionnements. Ces “approvisionneurs”, encore présents aujourd'hui, se doivent notamment de connaître les termes des contrats passés avec les fournisseurs, mais il ne leur appartient pas généralement de les référencer. Ce n'est que dans un deuxième temps que la fonction achats, telle qu'on l'entend aujourd'hui, a pris son envol. L'acheteur est devenu celui qui recherche les*

*fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais. Il passe les appels d'offres et négocie les contrats en lieu et place des prescripteurs internes.*

*A partir de la fin des années quatre-vingt-dix, le métier d'acheteur connaît une professionnalisation accrue. Grâce à la démocratisation d'Internet, de nouveaux outils apparaissent: l'e-procurement et surtout l'e-sourcing révolutionnent le métier en termes d'organisation et de moyens. L'acheteur devient un cost killer, une image négative dont il mettra plusieurs années à se défaire. Au milieu des années 2000, le métier s'anoblit. Dans un contexte économique difficile, l'acheteur est celui qui permet à l'entreprise de conserver ses marges, de nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs et de rechercher l'innovation. Enfin, il est dernièrement celui qui contribue à la bonne image de l'entreprise à travers le développement d'une politique d'achats durables.*

*L'historique de la fonction achats montre une prise de contrôle progressive par celle-ci des différentes dépenses de l'entreprise, souvent en conflit d'abord avec les prescripteurs internes, habituellement maîtres de leurs dépenses, puis en partenariat avec eux''*

Notre but n'est pas ici de décrire le processus historique de professionnalisation de la fonction Achats, mais de montrer à quel point ses praticiens recherchent à construire et sanctuariser leur fonction – une action type de *légitimation*, comme nous le verrons au travers du chapitre 3.

Autre marqueur révélateur de cette volonté de sanctuarisation, sur le plan sémantique ou *cognitif* (un concept sur lequel nous reviendrons plus loin), l'une des principales associations française des Achats s'appelle le CDAF : Club des Dirigeants (sic) et Acheteurs de France (source : site CDAF ; [www.cdaf.fr](http://www.cdaf.fr))

Sur le plan académique, les travaux de Recherche sur les *Achats* sont légion et ont largement concouru à l'institutionnalisation de la fonction.

Comme nous l'avons noté plus haut, la *Fonction Achats* n'a été institutionnalisée que récemment - ce qui lui donne paradoxalement un avantage, puisqu'elle a été *pensée* dans le cadre de l'économie moderne, et notamment de l'économie libérale.

Pourtant, C. REDTMANN, cité par Lutz KAUFMANN (2002), remarque dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle que ce serait une grave erreur que de ne pas avoir un *Département Achats* efficace dans une entreprise (“*it would be a big mistake to neglect the significant advantages of operating a well-organized purchasing department*” REDTMANN C - 1910) et c'est à cette époque que va être publié un des premiers ouvrages consacrés aux Achats “*The Book of Buying*” (1905).

Toutefois, la *Fonction Achats* restera jusqu'aux années 80 une ‘sous-fonction’ de l'administration dans nombre d'ouvrages de management, malgré des contributions académiques importantes, comme celle de la *prestigieuse Harvard Business Review* (H.T LEWIS - 1946) qui souligne l'importance stratégique des achats comme une action contributive à la création de valeur. Paradoxalement, deux auteurs cités souvent par des théoriciens des Achats, D.S. AMMER et P. KRAJLIC, vont une fois de plus inscrire les Achats dans une logique globale, sans réellement les théoriser et surtout cantonner les Achats à un rôle très opérationnel, avec son lot de pratiques de bonne exécution (DS AMMER 1968, P. KRAJLIC 1984).

A partir des années 80, pour les raisons de pression sur les marges et dans une économie plus internationale que nous avons évoquées plus haut, les travaux sur les *Achats* vont se multiplier, avec des publications notamment concernant l'industrie automobile et la *Grande Distribution*. Des notions importantes apparaissent comme l'externalisation pour se concentrer sur ses points forts (“*core competencies*”), *l'achat de modules standards* partout sur la planète, le *management des fournisseurs* ou encore le *Coût Complet* (“*Total Cost of Ownership*”), qui consacrent la position centrale et la légitime autonomie de la *Fonction Achats*. On citera notamment Olivier BRUEL (2005, 2007, 2008), A. COX (1996,1997), DOBLER (1996), R. FISHER (1981), ou les célèbres travaux de R.M MONCZKA et R.J TRENT sur le “*Supply Chain Management*” (1998).

C'est à partir des années 90 que la *Fonction Achats* va être sanctuarisée et souvent rattachée aux *Directions Générales*, y compris en se positionnant sur le champ stratégique (S. AVERY 2001 ; PERROTIN 2003).

Cette montée en puissance de *l'Institution Achats* va aussi progressivement pénétrer les rouages politiques, notamment en écho aux politiques économiques libérales comme nous le verrons plus loin.

Ainsi, en Amérique du Nord, le gouvernement du Québec a publié en 2008 une "*Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publics*", politique qui sera modifiée, en 2010, pour inclure notamment les principes du *Développement Durable* et des politiques d'achats très strictes. Autres exemples : en Europe, l'Union Européenne a défini un *Code des Marchés Publics*, qui implique notamment une mise en concurrence normée pour tous les *Grands Projets* (Directives Européennes – notamment 2004), et qui s'applique à tous les Etats Membres, et dans les pays du Golfe Persique, la DEWA, qui est *l'utilité* de l'électricité et de l'eau de Dubaï a une politique officielle pour ses achats et recourt systématiquement à des *Appels d'Offres* normés.

Enfin, notons que la Communication est une autre forme de cet effort *d'institutionnalisation* de la *Fonction Achats*, comme le démontre, par exemple, l'existence d'une étude d'une association phare en France, sur la "*Communication au service de la Performance*" (de la *Fonction Achats*), et qui détaille un véritable plan de communication, avec les cibles (utilisateurs, directions générales, etc.), des outils (intranet, lettre du Président, procédures etc.) et les contenus (source : Association CESA ACHATS & SUPPLY CHAIN - 1999).

Pour conclure cette section, nous citerons ici trois exemples emblématiques de *l'institutionnalisation des Achats* dans les secteurs publics et privés, en France et à l'international.

Premier exemple, en mars 2009, l'Etat français crée le SAE (Service des Achats de l'Etat) dont le but affiché est de professionnaliser les *AchatsPublics* (de l'ordre de 17



milliards d'euros), avec, pour la première, fois une coordination centralisant les politiques d'achats de l'ensemble des Ministères.

Deuxième exemple, la Chine a mis en place un CNMP (Centre National des Marchés Publics), avec des objectifs de *Transparence*, de *Développement Durable* et bien sûr, au premier chef, d'économies budgétaires (China Daily du 16 mars 2011 : "Un nouveau plan sur les achats publics du gouvernement chinois plus économe").

Troisième exemple, les groupes privés internationaux DEUTSCHE TELEKOM et ORANGE ont lancé le 14 octobre 2011 une centrale d'achats commune appelée BUYIN et annoncent, dans une communication officielle aux marchés financiers, vouloir réaliser 1,3 milliards d'euro par an en tendance, non pas d'achats mais d'économies !

(source : [www.orange.com/fr/presse/communiques/communiques-2011/debut-des-operations-de-Buyin-la-co-entreprise-de-Deutsche-Telekom-et-France-Telecom-Orange-dans-le-domaine-des-achats](http://www.orange.com/fr/presse/communiques/communiques-2011/debut-des-operations-de-Buyin-la-co-entreprise-de-Deutsche-Telekom-et-France-Telecom-Orange-dans-le-domaine-des-achats)).

En résumé, s'il ne fait pas doute que les Achats sont devenus une *Institution*, ses fondements théoriques, largement tirés de secteurs de produits à gros volumes comme l'Automobile et la *Grande Distribution*, portent en germe sa relative difficulté à théoriser son action dans le cadre de projets et l'ambiguïté de l'articulation fonctionnelle avec le *Management de Projet*, que nous avons soulignée plus haut.

Dans ce contexte de rivalité, la *Fonction Achats* va, en quelque sorte, *tirer* les projets vers un de ses fondamentaux institutionnels : la mise en concurrence des fournisseurs.

## **1.6. La mise en concurrence des fournisseurs, au cœur de la légitimité des Achats**

Avant d'aborder plus précisément les pratiques de mise en concurrence prônées et mises en œuvre par les acheteurs, il est intéressant de s'intéresser aux fondements du dogme de la *Concurrence*.

On peut situer la naissance historique formelle de la *nécessité* des mises en concurrence, à l'époque de l'imposition, dans la législation américaine, du SHERMAN ANTI-TRUST ACT de 1890, dont le but initial était de mettre fin aux cartels et à la collaboration entre firmes (THORELLI 1954).

Plus fondamentalement, la *Concurrence* est au cœur des théories économiques modernes et notamment celles sur l'économie de marché portées initialement par les économistes néoclassiques, ou plus récemment par Milton FRIEDMAN, grand penseur du *Libéralisme*.

Les conditions de cette concurrence, dans son acception *pure et parfaite*, ont été explicitées par Frank KNIGHT en 1921, avec trois fondement : l'atomicité du marché (l'offre ou la demande de chaque agent économique est donc négligeable par rapport à l'offre totale ; aucun agent ne peut seul fixer les prix), l'homogénéité des offres (les biens et services échangés sont interchangeable), et, enfin, la transparence de l'information (tous les acteurs de marché ont la même information parfaite et gratuite). Ce système économique conduit, selon les théoriciens, au *meilleur prix d'équilibre* dans le cadre d'un marché libre et concurrentiel, tant pour le capital que pour le travail (KNIGHT 1921 ; ou par exemple, NOVSHEK et SONNENSCHNEIN 1987)

Cette *nécessité* de favoriser la concurrence s'incarne très concrètement au sein d'instances internationales comme la Direction Générale de la Concurrence (la *DG Compétition*) de l'Union Européenne, mais aussi partout dans le monde, notamment pour les Grands Projets d'Infrastructure, comme nous le verrons au chapitre 5.

A ce stade, nous pouvons relever deux points importants : la *Concurrence* est devenue une valeur, un objectif en soi, des économies modernes et elle suppose notamment une transparence et une homogénéité des offres ; une idée chère aux acheteurs.

Or, ce principe de (mise en) concurrence, née conceptuellement aux Etats-Unis, s'est imposée depuis les années 50 en Europe et dans le monde, sous l'impulsion économique et politique nord-américaine, comme le montrent les travaux de Marie

Laure DJELIC (2002), avec deux grandes phases *d'exportation du dogme* : dans le monde dit occidental, juste après la seconde guerre mondiale, en faisant adopter des règles favorisant la concurrence dans les *pays d'Europe libérés* et au sein de grandes institutions internationales comme le GATT (General Agreement on Trade and Tarifs) ou la CECA (Communauté Européen du Charbon et de l'Acier), embryon de l'Union Européenne puis, dans un second temps, un peu partout dans le monde, notamment, après le déclin du communisme entamé en 1989, avec la chute du Mur de Berlin.

La (libre) *Concurrence* s'est ainsi progressivement installée, comme une incarnation de l'économie moderne (et du rêve américain / occidental).

Et quelle fonction incarne le mieux cette valeur *Concurrence* au sein d'une entreprise ou d'un projet si ce ne sont les *Achats* ? Une fonction dont le fondement premier est la création de valeur par la baisse des coûts, permise par une sélection compétitive des fournisseurs.

On peut donc risquer ici l'affirmation suivante : si la *Fonction Achat* est devenue une fonction reconnue par un processus de professionnalisation, mais moins puissante que d'autres comme nous l'avons montré, c'est la *Concurrence* qui a permis sa véritable *institutionnalisation*, qui va bien au-delà de sa forme organisationnelle. En effet, les Achats s'appuient, institutionnellement, sur une valeur puissamment légitime au sens sociologique, notamment face à l'action commerciale. Nous y reviendrons au chapitre 4 (section 4.1).

### **1.7. L'Appel d'Offre : la modalité première de mise en concurrence**

Dans le cadre de son analyse sur les Marchés Publics, qui concernent la très grande majorité des marchés d'infrastructure, et qui sont connexes aux domaines régaliens des politiques publiques comme nous l'avons évoqué plus haut, le spécialiste des *Achats*, Thierry BEAUGE (2007) rappelle que les grands principes des commandes publiques, au moins dans le monde occidental, impliquent une mise en concurrence normée, avec une liberté d'accès aux marchés, l'égalité de traitement des fournisseurs

et la *transparence* des procédures. Et l'auteur de citer l'Appel d'Offre comme le premier mode de passation des marchés, en rappelant toutefois qu'il peut s'inscrire dans divers types de procédures (ouvertes, restreintes, négociées ou allégées).

Nous y reviendrons, notamment au chapitre 5, mais cette mise en concurrence, notamment via des Appels d'Offres, est devenue *l'alpha et l'oméga* des marchés de *Grands Projets d'Infrastructure* en France, en Europe, aux Etats Unis et dans le monde, au travers, par exemple, des accords du GATT (devenu OMC) ; une modalité dont les auteurs d'écrits académiques sur les *Achats* se plaignent suffisamment pour en pressentir l'envahissante réalité.

A titre d'illustration d'un agacement d'un des grands spécialistes des Achats Publics concernant la systématisation des Appels d'Offre et de la *moins disance* (plutôt que de *la mieux disance*), citons Thierry BEAUGE (2007) : "*la concurrence pure et parfaite n'existe donc pas qu'en théorie, elle existe aussi dans les marchés publics, du moins c'est ce qu'on essaie de nous faire croire*". Tout est dit !

Cette analyse est confortée par les travaux des chercheurs concernant les *projets complexes*. Ces travaux, bien qu'ils montrent l'intérêt potentiel en théorie, pour le client, d'une approche relationnelle (qui fait écho à la théorie des *Ventes Relationnelles* que nous aborderons plus loin), avec des marchés de *gré à gré* via, par exemple des relations de "*co-engineering*" ou de "*co-stratégie*", constatent que sa mise en œuvre est très difficile, du fait de la politique de la concurrence "*qui prescrit des règles de mise aux enchères pour la passation des grands marchés publics*" (CORIAT 2000).

Plus généralement, comme le souligne O. BRUEL (2007), l'Appel d'Offre est la pratique de mise en concurrence qui est préconisée et utilisée dans nombre de situations.

Nous nous appuyons sur ces travaux, ainsi que sur ceux de DUGAS et JOURDAN (2004), et notre expérience professionnelle, pour décrire, ci-après, cette pratique de manière synthétique, en nous attachant à relever, plus concrètement, les ambiguïtés, voire des sources de conflits, entre les acheteurs et les chefs de projet.

Un Appel d'Offre international obéit en général à sept grandes phases : le lancement du projet, la constitution de l'équipe projet, la définition du cahier des charges, la constitution et l'envoi de l'Appel d'Offre, la sélection du (des) fournisseur(s), la phase de négociation finale, et dernière phase, la contractualisation débouchant vers la mise en œuvre opérationnelle.

Le lancement du *Grand Projet* se fait soit par un opérateur établi, qui est le cas le plus communément traité dans les ouvrages de référence, soit notamment pour les *très Grands Projets d'infrastructure*, au travers d'un écosystème complexe, sous l'impulsion, en général, de la Puissance Publique, qui est le cas le plus intéressant à notre sens (nous en verrons deux exemples aux chapitres 6 et 7). Quoi qu'il en soit, c'est dans cette phase de lancement, que les principaux objectifs du *Grand Projet* vont être fixés, ce qui implique une prise de risque initiale majeure. Ce point est fondamental pour *l'action commerciale*.

Dans le cas d'un Grand Projet porté par un opérateur établi agissant strictement pour son compte propre, l'équipe projet est en général constituée de manière ad-hoc avec un Directeur de Projet et des membres qui comprennent en général la Direction des Achats, le ou les utilisateurs, le Contrôle de Gestion, la Direction Juridique et des experts ad-hoc. On retrouve ici l'ambiguïté du rôle de l'acheteur, vu, soit, comme *leader* du processus, soit comme un acteur parmi d'autres.

Citons Olivier BRUEL (2007), grand spécialiste des Achats en France : “*dans l'hypothèse d'une organisation centralisée du département des Achats, l'acheteur concerné assume la responsabilité effective, en relation avec les principaux utilisateurs concernés*” et “*dans le cas d'une organisation forte dans un groupe multi-business units, la coordination sera réalisée par l'acheteur leader et l'appel d'offre géré et mené en responsabilité conjointe par l'ensemble des acheteurs*”. Dans les deux cas : les *Achats* mènent l'Appel d'Offre.

Citons maintenant, sur ce même thème, deux spécialistes du *Management de Projet*.

Pour Roger AIM : “.. lors du démarrage du projet, une concertation a lieu entre le chef de projet et les services fonctionnels” et encore “ *les chefs de projet ont une responsabilité opérationnelle, qui les engage vis-à-vis de l’entreprise, de la performance technique, du management, de la maîtrise des délais, de la tenue des coûts*”.

Jean Jacques NERE (2006), concernant maintenant le chef de projet du côté du donneur d’ordre : “*il doit veiller globalement à la bonne marche du projet*” et, concernant le rôle du chef de projet vis-à-vis des fournisseurs (ici la maîtrise d’ouvrage), “*il doit négocier avec cette dernière*”.

En résumé, les acheteurs se voient leaders des Appels d’Offres, alors qu’ils sont perçus comme des participants sous la responsabilité globale du chef de projet, par les théoriciens du *Management de Projet*.

En fait le poids des acheteurs s’exerce d’abord par le formalisme de la procédure ; une légitimité de type cognitif comme nous l’expliquerons au chapitre 3. Ainsi, la politique, et les processus définis par les Achats sont un des premiers aspects de la gestion des risques projets (D. COOPER, S. GREY, G. RAYMOND, P. WALKER - 2005). Ce formalisme est particulièrement contraignant dans les Marchés Publics, ainsi que le souligne, de manière très évocatrice, Thierry BEAUGE (2007), en titrant une section de son article ainsi : “*Un grand formalisme et une faible efficacité*”.

D’ailleurs, O. BRUEL, grand défenseur de la *Fonction Achats*, tout en reconnaissant de facto l’ambiguïté entre le rôle des acheteurs et celui de chef de projet (en la minimisant), insiste aussi sur l’importance du formalisme : “*dans les cas (moins fréquents) d’achats non stratégiques délégués aux utilisateurs, la procédure (NDLR d’Appel d’Offres) pourra rester sous la responsabilité de ceux-ci sous réserve qu’un processus de référence qualifié soit connu, disponible, utilisé et respecté dans ses principes et modalités*”.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que ce poids du formalisme des *Achats* est souvent devenu une contrainte juridique forte, voire inquiétante pour les acheteurs eux même.

Ainsi, Olivier DEBARGUE, Directeur des Achats hors Programme de FRANCE TELEVISION remarque : *“Nous sommes de plus en plus sous pression des appels d’offres que nous passons. En tant qu’entreprise publique, nous sommes très surveillés. Nous sommes de plus en plus exposés à des recours des entreprises qui s’estiment lésées. La judiciarisation des actes business est de plus en plus forte”* (cité dans le Référentiel des pratiques Achats d’EBG & OLIVER WYAMAN ; 2011-12)

En résumé, les Achats pèsent par leur maîtrise des processus formels de sélection des fournisseurs alors que les chefs de projets (et utilisateurs) revendiquent la responsabilité d’ensemble du projet, qui les autoriseraient à décider de tout (et donc aussi de la sélection fournisseurs).

Dans le cas de *très Grands Projets*, l’équipe qui prend en charge la réalisation, n’est pas formatée a priori, mais résulte du poids relatifs des acteurs qui ont impulsé (et souvent financé) le projet. Cette équipe se structurera et gagnera progressivement en autonomie, comme nous le montrerons au travers notamment de l’étude du Cas SESAR et de la construction de la norme GSM.

Une fois l’équipe constituée, la phase de définition du cahier des charges est, elle, posée d’emblée comme conjointe entre les achats et les utilisateurs, y compris par les spécialistes des *Achats* (O. BRUEL 2007 ; 2008). C’est à ce stade que l’équipe projet va progressivement figer les contraintes d’exploitation, les principaux aspects (et risques) techniques et les niveaux de qualité souhaités, en germes dans la phase de lancement.

C’est aussi à ce stade, que va se prendre une décision importante : cahier des charges fonctionnel ou cahier des charges technique détaillé, pour la sélection des fournisseurs. Il est intéressant de s’attarder sur les critères qui conduisent à l’une ou l’autre forme de cahier des charges. Selon O. BRUEL (2007), le cahier des charges fonctionnel est le plus à même de faire baisser les coûts, d’amener de l’innovation, d’obtenir une obligation de résultat de la part du fournisseur et de *“remettre en cause les fournisseurs”* - qui est donc affiché comme un but en soi. A contrario, le cahier des charges technique détaillé, dont l’auteur convient qu’il est la forme préférée des utilisateurs, tout en soulignant que cela peut être *très néfaste*, n’implique que des

*obligations* contraignantes pour l'acheteur. La première de ces obligations est le devoir de *standardisation*, que l'on retrouve ici comme la voie naturelle de la maîtrise du risque technologique.

Au-delà de la rivalité entre les acheteurs d'un côté, et le chef de projet (ou les utilisateurs) de l'autre, que nous ressentons à nouveau ici, on voit que le standard est l'outil des acheteurs pour dépasser les contraintes des cahiers des charges techniques, qui sont très répandus. En d'autres termes, si les utilisateurs veulent *garder la main* sur la solution technique vis-à-vis d'un *processus Achat* formalisé, ils devront tendre vers des solutions standardisées. Nous verrons, d'ailleurs, dans le *Cas SESAR*, que cela peut jouer aussi, paradoxalement, très en faveur des fournisseurs.

La phase de préparation et d'envoi de l'Appel d'Offre est un processus formel en général à la main de la *Fonction Achats*. C'est à ce stade que va se définir un autre élément crucial pour la sélection des fournisseurs : le choix et la pondération des critères de décision (prix - et critères constituant le coût global d'acquisition), délai, compétence technique, santé financière, politique éthique etc.).

On peut noter, toutefois, que le formalisme imposé par les *procédures Achats* pèse très fortement en faveur du *critère prix*, qui est très souvent LE critère de choix majeur, voire unique. Ainsi, O. BRUEL (2007) souligne que lors d'achats de solutions avec un cahier des charges technique détaillé (donc voulues avec des solutions standardisés par l'acheteur), seul le prix sera le critère de choix. Et, quand ce n'est pas les cas, il entame son propos par un préliminaire assez évocateur : '*le prix et les conditions économiques ne sont donc pas le seul critère...*' – le prix est donc bien le critère primordial.

Thierry BEAUGE (2007) est encore plus catégorique concernant les risques juridiques dans des procédures d'Achats Publics '*on est jamais soupçonné de favoriser le moins-disant tandis qu'on l'est souvent de retenir le mieux-disant*'.

Plus généralement, dans l'étude française rendue publique des cabinets EBG & OLIVER WYMAN de 2012 (Référentiel des Pratiques Achats 2011-12), la première attente des Directions Générales auprès de la Fonction Achats est l'amélioration de la



compétitivité prix à 72% des attentes citées. La deuxième attente n'est citée qu'à 31%, et l'innovation, facteur clef des relations plus ouvertes avec les fournisseurs comme nous l'avons plus haut, n'est citée que par 13% du panel des Directeurs Généraux interviewés.

On ressent ici le poids du dogme de la *concurrence libre et parfaite*, selon lequel la compétition se joue principalement sur le prix et ses éléments connexes, puisque les offres sont supposées homogènes (et voulues comme telles par les acheteurs qui ont à cœur de prôner les standards). On remarquera d'ailleurs que les acheteurs sont assez mal à l'aise avec la notion de sélection multicritères. Ainsi, Olivier BRUEL remarque que, concernant les critères de sélection et leur poids, *“ce travail est le plus souvent du ressort d'une équipe pluridisciplinaire, les Achats disposant rarement de l'information et des compétences”*.

Il est assez paradoxal de constater que les remises en cause théoriques de la critique des pratiques de mises en concurrence formelles proviennent plus des théoriciens des *Achats* eux-mêmes, comme nous l'avons vu plus haut, que des théoriciens des pratiques commerciales. Sur le plan de la légitimité, c'est d'ailleurs un point d'appui intéressant, pour les praticiens de l'action commerciale, puisqu'il n'est pas suspect d'être le résultat de l'intérêt des fournisseurs...

La grande exception à ce principe de mise en concurrence systématique, est la volonté de promouvoir des innovations, mais, comme nous avons vu plus haut, l'innovation est peu favorisée dans les *Grands Projets*, qui sont par nature générateurs d'une forte aversion au risque, une fois le projet lancé et conçu dans ses grandes lignes. Nous verrons, en effet, au travers des *Cas* que nous étudierons que c'est, dans la phase cruciale de lancement, que se prennent les risques majeurs.

En résumé, il s'avère que cette phase cruciale de constitution et de l'envoi de l'Appel d'Offre tend - notamment pour les projets complexes et risqués - à une standardisation et à une sélection des fournisseurs qui reste principalement axée sur le prix.

Nous ne nous arrêterons pas en détail sur les étapes de sélection, de contractualisation et de mise en œuvre, si ce n'est pour souligner que tous les ouvrages de référence sur les *Achats*, que nous avons lus, insistent sur le respect des procédures, y compris l'application des critères convenus lors de la constitution de l'appel d'offre, évoquée plus haut.

Ils sont en cela soutenus, intellectuellement, par les experts du *Management de Projet* qui ont l'exécution du plan comme moteur fondamental, ainsi que par les Gestionnaires des Risques qui voient, eux, dans le respect des procédures édictées par les Achats, un outil important de la maîtrise des risques.

Comme nous l'avons dit, le *Management de Projet* a une forte aversion au risque, amplifiée dans le cas d'un *Grand Projets*, une fois le risque majeur lié à son lancement même assumé ; une aversion qui se traduit notamment par une formalisation très encadrée des relations avec les fournisseurs, via notamment la systématisation et la normalisation des mises en concurrence; une politique devenue une valeur de management ou un mythe au sens sociologique comme nous le verrons plus loin.

Si le *Management de Projet* est une entité organisationnelle en soi, il joue aussi un rôle important vis-à-vis des instances publiques, notamment du fait de l'impact sociétal des *Grand Projets*.

## **1.8. Management de Projet et contexte réglementaire**

En premier lieu, le *Management de Projet*, dès les phases amont de conception, peut mettre en concurrence les instances publiques pour obtenir les meilleures conditions de réalisation de son *Grand Projet*.

L'exemple type est la mise en concurrence des régions pour implanter un grand site de développement. Typiquement, les entreprises CISCO ou DISNEY ont ouvertement mis en concurrence plusieurs Régions européennes pour implanter de *Grands Projets* de développement - en l'occurrence au bénéfice d'Issy les Moulineaux et de Marne-La-Vallée, qui ont dû faire des efforts considérables, directs et indirects, en termes de

fiscalité et d'aménagement du territoire, pour *gagner ces projets* face aux espagnols, allemands et britanniques.

Ensuite, le *Management de Projet* intègre une fonction fondamentale de légitimation, notamment pour les projets qui ont une dimension de bien public et/ou ayant d'importantes incidences environnementales (ce qui est le cas des *Grands Projets d'Infrastructure*), dont l'objet est de garantir une bonne acceptation du projet et notamment de son utilité publique, ainsi que de permettre la mise en place du cadre réglementaire idoine au développement du projet (CORIAT 2000).

C'est typiquement le cas des *débats publics* ou des enquêtes *d'utilité publique*, imposés réglementairement sous des formes diverses dans les pays démocratiques, par exemple pour valider le choix d'un tracé d'autoroute ou d'une implantation d'un champ d'éoliennes terrestres.

Enfin, la qualité du cadre réglementaire d'un Etat fait partie constitutive de l'appréciation des risques (et donc de leur gestion) par le *Management de Projet*. Ainsi, les spécialistes établissent une corrélation entre la performance de projet et la qualité du développement institutionnel de l'Etat considéré (voir Tableau 1), en soulignant que les risques de *mort du projet* peuvent être très élevés, en cas de risques réglementaires (CORIAT 1998).

C'est typiquement ici le cas d'un grand opérateur, par exemple de télécommunications, qui va choisir d'investir (ou non) dans un nouveau réseau, dans tel ou tel pays, en fonction de notions tels que le retour sur investissement mais aussi de la stabilité du cadre législatif et tarifaire du pays considéré.

## Cadre Institutionnel et Performance des projets

		Développement institutionnel			
Performance des projets		Faible	Moyen	Elevé	
Performance	Faible	9	4	9	22 36.7%
	Performance élevée	1	9	28	38 63.3%
		10 16.7%	13 21.7%	37 61.7%	60 100.0%
		Chi <sup>2</sup>		Coefficient de signification	
		-----		-----	
		14.87		.0059	

Source : IMEC (1998)

**Tableau 1** : Cadre institutionnel et performance des projets - IMES 2008

Source : “Compétences, Structures de Gouvernance et Rente Relationnelle ; Le cas de la Conception des Grands Projets Complexes” p.9 - Benjamin CORIAT – 2000.

Sans entrer dans plus de détail, le point important, ici, est de noter que la relation du *Management de Projet*, et donc du *Grand Projet* lui-même, avec la sphère publique n’est pas univoque mais bien bijective. Il y a donc une interaction entre le projet et la sphère publique, ce qui nous conforte dans l’idée de penser le *Grand Projet* comme un système complexe, avec de multiples interactions entre nombre d’acteurs divers.

### 1.9. Les Grands projets : un système toujours plus complexe ?

Le système que constitue un *Grand Projet*, dans son acception commerciale, apparaît complexe : une prise de risque initiale majeure, une contrainte temporelle forte, de grandes quantités d’équipements, une multiplicité d’acteurs, des enjeux financiers considérables, une gouvernance complexe et très formalisée. Un système complexe, au sein duquel s’entremêlent le donneur d’ordre, les industriels, les financeurs, la

sphère publique, traversés par des *forces institutionnelles* puissantes, telles que le *Management de Projet*, la *Fonction Achat* ou encore l'environnement réglementaire et sociétal.

Cette complexité nous apparaît croissante pour au moins deux raisons.

Tout d'abord, les enjeux qu'impliquent les *Grands Projets*, du fait notamment des financements multiples dans les zones occidentales et de la croissance des besoins liés à la démographie des pays BRIC, sont de plus en plus énormes. On parle couramment de projets de plusieurs milliards d'euros, voire de dizaines de milliards d'euros.

Deux exemples : la Banque Européenne d'Investissement prêtait 61 milliards d'euros en 2011 dont 90% allaient à des projets dont certains *très Grands Projets* comme "*la plus grande écluse du monde*" à Anvers ou la rénovation du métro de Londres qualifié de "*plus grand chantier d'Europe*" (La Tribune - 23 mai 2012 - "*Ces fameux grands travaux européens*"), et la Chine prévoit dans son douzième plan quinquennal (2011-2015) de porter à 45,000 kilomètres ses lignes ferroviaires à grande vitesse, un enjeu à plusieurs dizaines de milliards d'euro, à l'échelle d'une population dépassant le milliard d'êtres humains.

Ensuite, l'économie connaît un mouvement global de mondialisation, conduisant à des consolidations et notamment à des fusions entre acteurs économiques. Outre l'émergence de très grands opérateurs économiques internationaux, à l'instar de sociétés comme VODAFONE ou GDF-SUEZ (pour ne citer que deux exemples), capables de porter des projets toujours plus grands, cette évolution a également conduit à des organisations internationales complexes, souvent matricielles et changeantes (A. JALKALA, B. COVA R. SALLE, R.T SALIMEN – 2010).

Cette complexité accrue rend d'autant plus pertinent d'aborder les *Grands Projets* non seulement au travers des acteurs qui les portent, mais comme des systèmes complexes (autonomes).

## 1.10. Propos d'étape

Nous retiendrons, à ce stade, quatre idées importantes.

Tout d'abord, les Grands Projets sont générateurs d'une forte aversion au risque de la part des *donneurs d'ordres*, notamment après la phase de conception, qui assume la prise de risque initiale majeure lors de la phase de lancement.

Ensuite, la planification stricte des projets, à l'issue de la conception en amont, s'est institutionnalisée, au travers du *Management de Projet*, qui est à la fois une fonction reconnue et une institution.

De plus, la mise en concurrence des fournisseurs, principalement via des *Appels d'Offres*, est devenue la politique de référence pour la sélection des fournisseurs, portée par le dogme (ou encore le *mythe*) de la *Concurrence* – ce dogme a conduit à l'institutionnalisation des *Achats*, une *légitimation* qui va bien au-delà de leur forme organisationnelle

Enfin, les *Grands Projets* sont des entités organisationnelles mais également institutionnelles complexes, avec des relations systémiques entre les acteurs. Et cette complexité va croissant.

Voyons maintenant la perspective des fournisseurs : l'action commerciale pour *vendre son offre*, dans le cadre de la réalisation de *Grands Projets*.

## 2. THEORIES COMMERCIALES RELATIVES AUX GRANDS PROJETS

Nous qualifions ici *l'action commerciale* comme étant l'action qui permet à un industriel d'être sélectionné comme fournisseur dans le cadre d'un *Grand Projet*, sans entrer dans le détail de la négociation des termes contractuels avec le *Donneur d'Ordre*. En conséquence, nous n'aborderons pas précisément les tactiques de négociation pour arriver à la contractualisation.

Cette acception circonscrite correspond, en effet, à la réalité actuelle, la plus courante, du processus commercial relatif aux *Grands Projets* qui, se décompose en trois grandes étapes formelles: la sélection du (des) fournisseur(s), la contractualisation première à l'issue du processus de sélection et, enfin, l'ensemble des actions de gestion du contrat et de la relation commerciale lors de la réalisation du *Grand Projet*, pouvant donner lieu à des avenants négociés ou arbitrés (via par exemple les "*claims*") pour tenir compte des évolutions du projet. Même si la contractualisation est une phase importante (un marché prometteur pouvant devenir un *cauchemar* si le contrat final est mal négocié), de même que la gestion des avenants, c'est bien dans la phase de sélection du (des) fournisseur(s) que s'exprime *l'art des commerciaux*. En effet, notamment du fait de la normalisation grandissante des *Appels d'Offres*, spécifiant de plus en plus toutes les clauses importantes de la future relation contractuelle (gestion des dommages, pénalités, gestion des litiges, confidentialité, respect des réglementations etc. -et bien sûr le cahier des charges, le prix et le calendrier), la phase de contractualisation est souvent conduite plutôt par les juristes, et les avenants plutôt pilotés par les chefs de projets et les juristes (sauf quand leur ampleur est telle qu'ils modifient la nature même du projet).

Il n'existe pas de domaine académique traitant spécifiquement de *l'action commerciale* pour les *Grands Projets*, ce qui n'est guère surprenant sachant qu'alors que les premiers travaux sérieux de Recherche en Gestion apparaissent aux Etats Unis dans les années 30 avec l'*American Management Association*, il faudra attendre les années 70, pour que le domaine de l'action commerciale et de la *Vente* ("*Sales*")

émerge réellement, tout en restant une matière dévalorisée y compris dans le grand public (René Yves DARMON 2008).

Ce regard négatif sur l'action commerciale n'est pas nouveau. Ainsi, l'économiste Pierre le PESANT de BOIGUIBERT écrit ceci en 1707 : *“Tout le commerce de la terre, tant en gros qu'en détail, et même l'agriculture, ne se gouverne que par l'intérêt des entrepreneurs qui n'ont jamais songé à rendre service, ni à obliger ceux avec qui ils contractent”*.

Cette relative défiance de nos sociétés pour la *Vente*, une activité pourtant très ancienne, et qui est au cœur de l'économie moderne, pose en creux le sujet de la légitimité de l'action commerciale elle-même (nous y reviendrons au chapitre 4.2).

En effet, comment un acte commercial peut-il être porteur de légitimité, si l'action commerciale est, en soi, fondamentalement illégitime ?

Cette défiance sociétale vis-à-vis de la *Vente* apparaît contraire à celle d'une fonction connexe, reconnue au travers d'institutions qui ont acquis leur légitimité : le Marketing. Cette *institutionnalisation* du Marketing est d'ailleurs un des actes fondateurs de cette Science de Gestion, présent dès les premiers travaux d'A.W. SHAW en 1912 sur *“les fonctions générales des intermédiaires”* en établissant progressivement le concept de *Fonction Marketing*, puis par la création d'institutions comme l'*American Marketing Society* dès 1931 (Franck COCHOY 2001).

Ce point n'est pas anodin et constitue une première limite des modèles académiques actuels sur la *Vente*, qui ne traitent pas de l'institution *Action Commerciale* ; nous y reviendrons.

Constituer un *Etat de l'Art* sur l'action commerciale relative aux *Grands Projets* a donc été donc une difficulté de nos travaux, difficulté accrue par l'angle institutionnel que nous avons retenu.



Toutefois, on peut trouver deux sources académiques pertinentes : les publications sur la *Vente* en général, en dégagant notamment les aspects structurants et institutionnels qui nous intéressent plus particulièrement, et surtout les approches théoriques qui concernent les domaines les plus proches de notre objet, à savoir les *Ventes aux Grands Comptes*, les *Ventes de Solution*, les ‘‘*Ventes Complexes*’’, le Marketing (notamment le *Marketing de Projet*) et le *lobbying*..

## **2.1. La Vente en équations : on ne vend que ce qui doit être acheté**

Comme pour la production avec le *Taylorisme*, et avec une approche managériale similaire à celle appliquée au *Management de Projet*, la première tentative de gestion scientifique de la *Vente* a consisté à diviser le travail en sous-tâches précises et standardisées. Cette approche a été initiée au début du XX<sup>ème</sup> siècle par Charles W. HOYT avec l'établissement d'itinéraires précis pour les vendeurs, la fixation d'objectifs de vente par vendeur, et, plus généralement, le concept d'une formation standardisée (C.W. HOYT 1912). Perceval WHYTE (1931) proposa, ensuite, une approche encore plus systématique, en assignant les objectifs de production et de vente, en fonction de la compréhension globale du marché.

Même si cette vision *taylorienne* de la *Vente* fait plus écho aux ventes de photocopieurs qu'aux ventes complexes de *Grands Projets*, elle intéresse notre propos sur un plan institutionnel.

En effet, la *Vente* est positionnée comme un acte intermédiaire entre les deux grandes familles de la Gestion : la *Gestion de l'Entreprise* et la *Gestion du Marché*, portée par le *Marketing*. Cette dernière fonction va renforcer sa légitimité institutionnelle initiale que nous avons évoquée plus haut, au moment de la crise économique de 1929. Elle s'empara conceptuellement, à ce moment particulier de l'histoire économique, de la *régulation gouvernementale des marchés* face à la *faiblesse de l'autorégulation marchande*, y compris en attirant au sein de ses cercles de réflexion des agents de l'Etat Fédéral américain - avec comme résultat indirect *le New Deal* qui impliquait la reconnaissance de la possibilité de *contrôler les marchés*, principe qui est au cœur de la démarche des *marketeurs* (Franck COCHOY 2001).

Ainsi, dès les origines des Sciences de Gestion, la *Vente* n'est pas un sujet majeur du management.

Ce manque de reconnaissance va s'amplifier après la seconde guerre mondiale, quand le *Marketing*, fort de sa légitimité académique, va produire des travaux importants comme le *Marketing Concept* et surtout le *Marketing Mix* (N.H. BORDEN 1964), qui permirent de montrer notamment que la concurrence se jouait sur tous les aspects des produits ou services, tels que la marque ou la logistique. Ces travaux impliquaient des économistes, des spécialistes des Sciences Sociales, ou encore des experts des sciences quantitatives : une approche théorique pluridisciplinaire dès les années 60 qui contraste avec la faiblesse théorique des travaux sur la *Vente*, soulignée dès l'introduction de notre thèse.

C'est la *Théorie des Jeux*, inventée par O.MORGENSTERN et J.VON NEUMAN en 1944 (" *Theory of Games and Economic Behavior* ") qui va permettre une évolution académique majeure, dans les *théories des Ventes*, et notamment de la négociation.

Cette théorie très mathématique concerne les comportements de 2 ou N joueurs (compétiteurs, concurrents) dont le but est d'optimiser le comportement social (donc le gain) dans des situations conflictuelles (par exemple : les Duels).

Le principe de la *Théorie des Jeux* est de recenser les postures et les réactions possibles de l'adversaire, avec une évaluation chiffrée (gain ou perte) des conséquences possibles de chaque choix pour soi-même, et une évaluation de voir l'adversaire faire tel ou tel choix. Le jeu peut être à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd) ou non nulle. Dans ce dernier cas, la somme algébrique des gains peut être positive et *tout le monde gagne*, ou négative et *tout le monde perd* (par exemple une entreprise baisse ses prix pour gagner des parts de marché, les autres compétiteurs font de même pour ne pas les perdre ; en conséquence : personne ne gagne de parts de marché et tout le monde perd des profits). En logique mathématique, dans un jeu à somme non-nulle négative, aucun joueur n'a a priori

intérêt à jouer et pourtant l'exemple ci-dessus est fréquent et fait écho à la *rationalité limitée* des acteurs, sur laquelle nous reviendrons.

La *Théorie des Jeux* va servir plus tardivement de base à nombre de théories sur l'économie en général, comme le montrent, par exemple, les travaux de Paul KRUGMAN (1989) et Joseph STIGLITZ (2004), ou encore, concernant les relations commerciales en particulier, ceux de Howard RAIFFA (1996, 2002).

Cette théorie a été très utilisée, de manière explicite ou non, dans les ouvrages de théories commerciales, par exemple pour les pratiques *gagnant-gagnant*, ou plus largement concernant les pratiques de négociation, comme nous l'avons dit plus haut.

Toutefois, les vertus applicatives à l'action commerciale de la *Théorie des Jeux* sont fondamentalement limitées car, si la démonstration mathématique qui sous-tend la théorie est indiscutable pour deux joueurs, elle est, au contraire, peu opératoire pour N joueurs (équilibre de Nash), compte tenu d'hypothèses assez irréalistes (information parfaite, capacité d'anticiper les actions de chacun, rationalité des actions dans un environnement complexe etc.). Cette faiblesse est particulièrement criante pour des situations commerciales complexes, telles celles que l'on voit dans les *Grands Projets*. D'une certaine manière, on peut considérer que ce sont ces limites, face à la complexité du monde (à commencer par celle de l'Humain), qui donneront naissance aux travaux sur la *Théorie de la Décision* initiés par Herbert SIMON.

En résumé la *Théorie des Jeux*, par son caractère rationnel, implique pour notre propos qu'un acheteur prendra toujours la meilleure offre dans un contexte donné. En d'autres termes, d'un point de vue institutionnel, l'acte d'achat n'est pas le résultat de *l'art de conviction* résultant de l'action commerciale mais d'un *choix rationnel* de l'acheteur : *on vend ce qui doit être acheté*.

A l'évidence, ce point est loin d'être avéré dans la réalité de tous les jours mais également dans le *monde des affaires*, tel que cela apparaît très clairement dans l'ouvrage de Jacques ROJOT (2006), qui met au contraire l'accent sur la *rationalité*

*limitée* des acteurs d'une négociation, et propose de nouvelles méthodes pour approcher la résolution des conflits.

Toutefois, la philosophie sous-jacente de la *Théorie des Jeux* est intéressante pour l'analyse de certains comportements dans des jeux à somme positive (non nulle). En effet, de telles situations peuvent conduire certaines organisations antagonistes à accepter certaines règles de comportement (des *compromis*) afin de favoriser leurs intérêts communs (lors de négociations entre syndicats et patronat, par exemple). Nous retrouverons ce mode d'action *en compromis*, dans les théories néo-institutionnelles. On retrouve aussi cette idée de collaboration entre les parties concurrentes dans les travaux de recherche en économie sur la *co-opétition*, qui est le néologisme rassemblant les deux notions de compétition et de coopération (NALEBUFF & BRANDENBURGER 1996 ; LADO et al 1997 ; BENGTSSON & KOCK 1999). Nous verrons d'ailleurs que, même si nous ne situons pas sur le plan de l'analyse des stratégies d'entreprises, les *Cas* que nous présentons, sont assez illustratifs de cette nouvelle donne du jeu économique moderne, et nous montrerons que ces choix stratégiques sont aussi, et c'est assez paradoxal, un résultat naturel possible de la mise en concurrence normée, entre les fournisseurs..

En conclusion de cette section, nous retiendrons que la *Vente* est principalement positionnée, sur le plan académique, pendant longtemps, comme le résultat d'équations rationnelles, dont le vendeur n'est que l'agent exécutoire.

Ainsi sur un plan sociologique, le *Commercial* est longtemps vu comme une composante quasi mécanique de la relation avec le client, bien loin de la magie des marchands de la Compagnie des Indes, apportant l'exotisme ; une fonction *écrasée* dans l'entreprise, et donc dans son image externe, entre les fonctions Marketing et les fonctions de Production.

Le Commercial n'aura de cesse que de sortir de cet étai et de sa faible légitimité dans l'ère industrielle, en cherchant à incarner une création de valeur, notamment, dans un premier temps, par sa contribution à montrer les atouts propres de l'entreprise qu'il sert, et que les clients *ne sauraient percevoir d'eux-mêmes*.

## 2.2. De l'éloge de la différenciation

Comme nous l'avons vu plus haut, l'un des objectifs premiers des Achats est de faire baisser les coûts en augmentant la concurrence, ce qui implique de définir un cadre permettant de comparer les offres (idéalement standardisées).

A contrario, le vendeur recherche lui à être *incontournable* (PLATNIC-COHEN 2008), pour rentrer dans la catégorie *Achats Stratégiques* et *forcer* le client à un mode partenarial (O. BRUEL 2007). C'est la stratégie dite de la différenciation dont on trouve de multiples exemples ; nous en citerons trois ici : l'approche *gagnant-gagnant* ('win-win'), la *Vente à Valeur Ajoutée* et la *Vente de Solution* qui sont trois approches citées dans la plupart des entretiens que nous avons menés dans le cadre de notre thèse.

L'approche *gagnant-gagnant*, ou *win-win*, a été appliquée aux relations commerciales (D. MANN 2001 ; S. THURLOW 2009) mais également à de nombreux autres domaines, comme la psychologie familiale, ou aux relations touchant à la sphère publique, par exemple pour des politiques relatives à l'Environnement aux Etats-Unis, entre les Libéraux et les Démocrates (Stuart NAGEL 2007).

Cette approche a été théorisée, mathématiquement, dans la *Théorie des Jeux* qui expose un accord gagnant-gagnant comme impliquant que chaque partenaire se préoccupe de son objectif propre mais aussi de l'intérêt de l'autre partie. Il ne s'agit pas d'un compromis où l'on recherche le partage des gains le moins défavorable, mais de trouver un accord qui augmente les gains de chacun.

Sans rentrer en détail dans les travaux sur les accords *gagnant-gagnant*, il est intéressant de regarder deux conditions nécessaires fondamentales, à la réalisation de tels accords formalisés dans la *Théorie des Jeux*, telles que les exposent, par exemple, Christian SCHMIDT (2001).

La première condition est que ces accords *gagnant-gagnant* supposent des échanges ouverts dans le but de gagner la confiance (ne pas cacher son historique,

communiquer ouvertement ses valeurs, informer l'autre partie des règles que l'on souhaite communes).

La seconde est que ces accords supposent de rendre les parties solidaires des conséquences de l'accord, en cas de succès, mais aussi en cas d'échec.

Un exemple récent, et affiché comme tel publiquement, de cette approche *gagnant-gagnant*, concernant un *Grand Projet* potentiel, est le projet DESERTEC, promu notamment par des industriels allemands . Ce projet vise à la création d'une vaste boucle électrique entre les pays d'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (EUMENA) et qui remplit, aux yeux de ses promoteurs, le double objectif de satisfaire aux besoins énergétiques de l'Union Européenne, tout en renforçant le développement économique des pays du Sud de la Méditerranée, avec le socle politique commun du développement à long terme des énergies renouvelables. Un programme présenté par ses promoteurs (d'autres ne partagent pas cette vision), comme un accord *gagnant-gagnant*. Ainsi, l'allemand Michael Koehler, chef de cabinet du Commissaire à l'Energie, Günther Oettinger, déclarait il y a peu: *“Dans notre communication sur le renouvelable, nous insistons sur la nécessité de produire les renouvelables là où c'est le plus efficace... Et nous ne nous limitons pas à l'UE... Un projet win-win”* (EUROPOLITIQUE – JUIN 2012).

Le succès d'une négociation, *en mode gagnant-gagnant*, vient donc de la capacité de l'entreprise-fournisseur à déplacer le théâtre des opérations pour obtenir un accord plus large, qui sert les intérêts de chacun, en dépassant les objectifs premiers, par un effort de valorisation de l'Offre, afin de la présenter avec une perspective différente.

Le concept de *Vente à Valeur Ajoutée* part, lui, d'une autre perspective : valoriser l'offre au regard des besoins propres au client (exprimés ou non).

Ce sont les travaux, présentés dans la *Harvard Business Review*, sur la valeur des propositions perçue par les clients (*“Customer Value Proposition”*) de James C. ANDERSON, avec James NARUS et W. VAN ROSSUM (2006), et aussi avec N. KUMAR (2007), qui vont faire émerger ce concept des *Ventes à Valeur Ajoutée*.

Les chercheurs partent du constat qu'il n'y a pas d'accord *a priori*, sur la valeur d'une proposition commerciale mais que celle-ci dépend de la capacité de conviction du vendeur. Ces spécialistes définissent trois types d'argumentaires : la présentation de tous les avantages de l'offre ex-abrupto ("*all benefits*"), la présentation axée sur les atouts de l'offre ("*favorable points of difference*") où le vendeur se concentre sur ses avantages vis à de la concurrence et, enfin, la vente en résonance avec les besoins du clients ("*resonating focus*") où l'action commerciale consiste à présenter l'offre en fonction des critères liés aux besoins du Client , une approche qui apparaît comme l'excellence de la pratique commerciale - un "*gold standard*". Les auteurs présentent une méthodologie de présentation de l'Offre, à partir des besoins du client, qui combine à la fois les points de différence par rapport à la compétition, mais aussi les points de parité avec les concurrents ("*points of parity*"), avec l'objectif de traduire chaque point en valeur économique pour donner du corps à l'offre ("*substantiate*").

La *Vente à Valeur Ajoutée* apparaît donc comme une méthodologie qui vise à formater l'offre de façon à mettre en avant tous les avantages en termes de création de valeur, selon les critères du client et, ensuite, de démontrer au Client que l'offre est la meilleure option qui s'offre à lui (Tom REILLY 2002).

L'entreprise, qui agit selon une approche de *Vente à Valeur Ajoutée*, se présente alors comme un intermédiaire offrant des capacités ("*a broker of capabilities*") plutôt que comme une société offrant des produits ou des services prédéterminés (Tom REILLY 1995, 2002)

Sans la citer, on retrouve cette approche de différenciation par le formatage de l'offre selon les besoins, exprimés par le client ou *révélés* à celui-ci par le vendeur, dans la plupart des ouvrages sur les *Grands Comptes* et les *Ventes Complexes*. Ainsi, F.VENDEUVRE et T.HOUVER (2006) titrent les sections consacrés à la construction de la proposition à un *Grand Compte* : "*Premier objectif : montrer au Client que l'on a bien compris sa véritable demande explicite et implicite*" ; "*Deuxième objectif : démontrer la pertinence de son offre*".

On retrouve aussi cette notion de différenciation de l'offre par la *Vente à Valeur Ajoutée*, sous un autre angle, dans des théories plus générales, comme celle des *Compétences Clefs* ("Core Competencies") développées par K PRAHALAD et Gary HAMEL (2002).

L'approche commerciale, par la différenciation de l'Offre, qu'elle soit en mode *gagnant-gagnant*, *Vente à Valeur Ajoutée*", ou encore, en mode *Compétence Clef*, apparaît cependant limitée dans un contexte de mises en concurrence normalisées, qui suppose que les offres soient comparables et donc, peu différenciées.

A cet égard, il est intéressant de noter que le dialogue, présenté comme *gagnant-gagnant* par les deux parties, au sujet du projet DESERTEC, évoqué plus haut, est d'ailleurs symptomatique car il met en jeu deux institutions non commerciales, DESERTEC Pii et l'Union Européenne, et ne concerne pas la contractualisation d'un Grand Projet, mais la préparation d'un cadre réglementaire prévu en Janvier 2003 (EUROPOLITIQUE Juin 2012), sans porter sur l'offre technico-économique elle-même. D'ailleurs, les professionnels des *Achats* considèrent fréquemment la pratique *gagnant-gagnant* comme contraire à la possibilité d'acheter au mieux, puisque, par définition, elle partage le gain de l'ensemble, alors que le but premier des *Achats* est de se procurer le produit ou service au coût le plus bas (interviews et sources personnelles).

Dernier outil conceptuel mettant en avant le principe de différenciation : la *Vente de Solutions* (BOSWORTH 1994 ; EADES 2003), ou appelée *Vente de Système* KOTLER et DUBOIS 2000, MATTSSON 1973).

Le fondement de cette approche est que l'action commerciale n'est pas la promotion d'une offre, mais la compréhension, puis la résolution, d'un problème non résolu, d'une *douleur* ("pain") explicite ou non chez le client.

Typiquement, le commercial va agir en trois phases : l'identification des problèmes non résolus chez le client, la création d'une offre présentée pour résoudre ce problème et enfin la phase plus classique de négociation.



La logique est donc ici de différencier son offre par la qualification explicite d'un problème, ce qui constitue une différence par rapport au concept de *Vente à Valeur Ajoutée*, puisque il ne s'agit pas seulement de mettre en avant les avantages de son offre par rapport à un besoin transverse du client, mais bien de *créer ce besoin* par la (re)qualification d'un problème.

C'est ce point clef qui conduit à la critique classique suivante : tous les besoins des clients ne sont pas nécessairement des problèmes non résolus. Par exemple, un opérateur de télévision, souhaitant louer une liaison satellitaire (*slot*) à un fournisseur de service, a un besoin bien identifié et, en l'occurrence, standard sur le marché.

En outre, la *Vente de Solutions*, qui est encore l'une des approches commerciales classiques dans le cas des projets (COVA et SALLE 2005), apparaît comme paradoxale dans un monde économique où les acteurs sont de plus en plus spécialisés sous l'effet de la mondialisation ; une réalité qui implique souvent pour l'industriel de savoir mobiliser un réseau d'acteurs, plutôt que de définir une solution en propre, et donc de savoir prendre en compte des intérêts différents, voire divergents quand ils s'agit de concurrents.

L'un des modèles les plus aboutis, à date, de la *vente par la différenciation*, appliquée aux projets, est la méthode dite du "*Target Account Selling*", qui a été en vogue, dans les entreprises occidentales, notamment dans les années 90.

Cette méthode s'appuie sur une grille de lecture de 20 critères répartis en quatre sous domaines clefs : existe-t-il une opportunité (un projet) ? Avons-nous une offre qui répond au besoin ? Pouvons-nous gagner ? Souhaitons-nous gagner ? Les vingt critères sous-jacents sont à renseigner au regard des différents concurrents, ce qui différencie cette méthode, et cela doit être salué, de nombres d'approches commerciales qui sont essentiellement centrées sur le couple "*mon entreprise / le client cible*".

La méthode "*Target Account Selling*" propose ensuite d'étudier les critères d'évaluation du client et de définir l'offre unique qui permet de se différencier, en la

présentant au regard d'un point critique pour le Client (le “*compelling event*”), qui permet de se soustraire de la concurrence, en établissant un dialogue direct avec le client.

En conclusion de cette section, nous retenons une limite évidente de ces théories commerciales fondées sur *l'éloge de la différenciation*: elles privilégient un dialogue constructif direct avec le client, en évitant largement, de facto, de traiter le sujet de la concurrence ouverte. Or, comme nous l'avons vu plus haut, le principe de mise en concurrence ouverte est fondamental pour les *Grands Projets* – avec notamment la notion de standardisation, dans le cadre de la politique de minimisation des risques, qui est centrale (une fois la prise de risque primordiale prise lors du lancement du *Grand Projet*).

Par ailleurs, et au-delà de la logique glaive-bouclier, différenciation-standardisation, nous notons que, *l'action commerciale* est peu institutionnalisée, voire induit un sentiment de défiance, ce qui accroît encore la portée de la limite identifiée ci-dessus puisque la confiance, a priori, n'existe pas.

Cette faiblesse endogène est ici particulièrement dommageable puisqu'elle rend difficile la relation de confiance avec le Client, qui va devenir l'objet de toutes les attentions, à partir des années 90.

### **2.3. Le grand retour du Client dans les années 90**

C'est, en effet, la prise de conscience accrue de l'importance du Client qui va induire une inflexion considérable des théories de *l'action commerciale*, au milieu des années 90, qui vont se concentrer sur la relation client- fournisseur.

L'objectif économique de base, qui sous-tend cette inflexion, est simple : la concurrence s'accroît et, dans ce contexte, il est primordial de fidéliser et de développer ses clients existants, plutôt que d'en acquérir de nouveaux, ce qui est beaucoup plus difficile ; donc plus coûteux et moins profitable. Avec un principe

majeur : la *Vente* est vue pleinement dans sa relation au Client, et dans une moindre mesure au *Produit* (dont les attributs sont gérés plutôt par le *Marketing*).

On invente alors le concept de *Vente Relationnelle* ou encore, “*Personal Selling*” en anglais (R.E. ANDERSON - 1996) qui va connaître de multiples déclinaisons et dérivées comme les “*Ventes Complexes*”, que nous aborderons plus loin.

La première conséquence de ce nouveau concept est d’accroître l’importance de la *Fonction Commerciale* dans les entreprises, ce qui pose d’ailleurs des problèmes d’alignement avec la *Fonction Marketing*, avec parfois des objectifs stratégiques divergents (W.M. STRALHE, L. SPIRO et F. ACITO - 1996). Typiquement, la Direction Commerciale aura tendance à vendre le projet que le client souhaite, alors que la Direction Marketing aura tendance à vouloir guider le client vers la solution qu’elle considère devoir s’imposer à terme sur le marché.

La seconde conséquence est la tendance à multiplier les partenaires commerciaux. En effet, la force de vente ne se concentre plus sur la connaissance du produit, mais sur celle des clients, pouvant conduire jusqu’à l’externalisation des forces de ventes (R.Y.DARMON 2008).

La troisième grande conséquence est la professionnalisation de la gestion des clients, avec notamment la création de bases de données (par exemple, les outils CRM: *Customer Relation Management*) segmentant la base de clients ou prospects et permettant de définir des plans d’action pour chacun ou chaque type.

Au-delà des aspects théoriques sur la gestion de la relation client qui sont assez *basiques* au regard de l’action commerciale pour les *Grands Projets d’Infrastructure* (et beaucoup plus développés notamment par les travaux sur les ventes aux *Grands Comptes* et les “*Ventes Complexes*”), la *Vente Relationnelle* a un double impact institutionnel sur l’action commerciale.

Tout d’abord, le commercial retrouve une légitimité un peu plus forte, puisque la *Fonction Commerciale* a la charge de la relation avec le Client, qui est vu comme central. Un marqueur de cette amélioration de la légitimité institutionnelle est

d'ailleurs le fait qu'apparaissent des publications académiques nouvelles dédiées, tel que le *Journal of Personal Selling and sales Management*.

Ensuite, cette approche implique que le Client est vu comme unique ; non seulement parce qu'il appartient à une segment de marché, mais aussi, de par ses attributs propres en termes d'organisation, de management, de politiques et de positionnement concurrentiel.

Si la *Vente Relationnelle*, qui remet le Client au centre de la relation d'affaires, légitimant heureusement ainsi un peu plus l'action commerciale, est un pas important, elle contient une limite endogène qui est de peu prendre en compte les grandes lignes de force des marchés, dont les divergences avec la vision stratégique du Marketing, évoquées plus haut, sont les symptômes.

Dans la lignée de la *Vente Relationnelle*, va émerger une approche spécifique, très utilisée dans le cadre de Grands Projets : la théorie du *Management des Grands Comptes* ou "*Key Account Management*" (DONALD & RODGERS 1998; K. FRANCIS 1998 ; WENGLER 2006 ; CHEVERTON 2008, WORKMAN, HOMBURG, JENSEN 2003).

Typiquement, un *Grand Compte* est défini comme un client qui, du fait de sa taille, en termes de volume d'achats (actuel ou potentiel) et/ou du fait de sa complexité (par exemple un client qui a une multiplicité de filiales), implique un traitement particulier (SHAPIRO, BENSON, MORIATY, ROWLAND -1984).

Les *Grands Projets d'Infrastructure* impliquent nécessairement des volumes d'achats importants et des organisations complexes, comme nous l'avons vu plus haut. Les *Donneurs d'Ordres* de ces *Grands Projets* sont donc aussi nécessairement des *Grands Comptes* pour les fournisseurs.

Toutefois, il convient d'avoir à l'esprit que la logique de *Vente aux Grands Comptes* s'applique aussi à des marchés très importants qui ne sont pas des projets mais, par exemple, des marchés de fourniture de produits en grands volumes. Typiquement les

groupes de la grande distribution comme CARREFOUR ou AUCHAN sont *des Grands Comptes* pour des lessiviers comme UNILEVER ou PROCTER & GAMBLE. Le *Management des Grands Comptes* n'est donc pas propre aux projets, mais à la relation que peut établir le fournisseur avec un client complexe.

Si les méthodologies sur les *Ventes aux Grands Comptes* ne s'adressent pas spécifiquement aux ventes de *Grands Projets* - ce qui constitue une limite de cette approche commerciale pour notre propos - elles apportent toutefois des enseignements importants, concernant les modes de relations aux grands *donneurs d'ordres*.

D'après la théorie des *Ventes Relationnelles* appliquées aux *Grands Comptes*, on peut définir quatre grands types de relations d'une entreprise-fournisseur avec un *Grand Compte* : le *nœud de papillon*, *l'avance rapide*, *la bobine de fil* et enfin *le diamant* (P. CHEVERTON, 2008).

Dans la relation en *nœud papillon* (fig 3), le vendeur (de l'entreprise-fournisseur) interface seul avec un interlocuteur du *Grand compte* (typiquement l'acheteur). Chaque interlocuteur prend ses informations dans les différents services de l'entreprise (marketing, production etc. pour le vendeur; équipe projet, direction technique etc. pour l'acheteur).

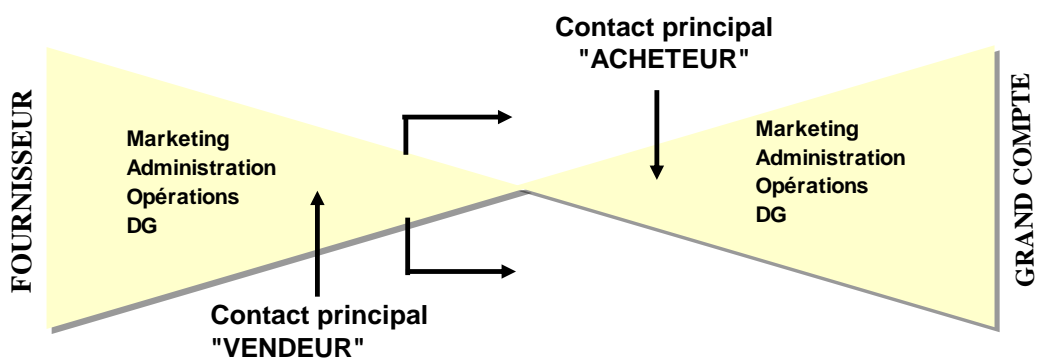


Figure 3: la relation en 'nœud papillon' (P. CHEVERTON 2008)

Reproduite à partir de l'ouvrage "Vendre aux Grands Comptes et aux comptes stratégiques" - Evelyne PLATNIC COHEN - Ed EMS 2011 (3<sup>ème</sup> ed), p 67

L'avantage d'une telle approche pour l'entreprise fournisseur est double : faible coût et simplicité. Toutefois, elle comporte plusieurs limites selon Evelyne PLATNIC-COHEN (2011). Examinons les.

Tout d'abord, la relation est réduite à deux personnes, ce qui limite la qualité de l'information échangée, et implique une reprise à zéro de la relation commerciale si l'un ou l'autre des interlocuteurs change, car le fondement de cette relation est la confiance entre deux individus. On notera d'ailleurs, que le changement d'interlocuteur est une *bonne pratique* du Management des Achats (BRUEL 2007).

Ensuite, la relation se place largement sur le registre de la compétition, avec notamment une grande importance donnée aux prix et aux relations contractuelles à court terme (y compris la recherche permanente de nouveaux fournisseurs de la part de l'acheteur).

Enfin, du fait de l'interface unique, la connaissance du client est réduite, ce qui limite les possibilités en termes de tactique de négociation.

Les trois autres types de relations avec les *Grands Comptes*, décrites par P CHEVERTON (2008), visent essentiellement à élargir les interfaces avec les clients, tout en maîtrisant le flux d'information, pour dépasser les limites de la relation dite *en nœud papillon*.

La relation dite en *avance rapide* (figure 4) met en relation toujours un seul vendeur côté entreprise-fournisseur, mais cette fois-ci, avec plusieurs interfaces côté client, ce qui permet au vendeur de mieux connaître son client, en bénéficiant de plus de sources d'informations. En effet, il est clair que l'une des premières préoccupations d'un KAM (NDLR : *Key Account Manager* ou *Gestionnaire Grand Compte*) est de densifier son réseau d'interlocuteurs, d'informateurs et autres correspondants au sein de l'entreprise cible (Frédéric VENDEUVRE, Thierry HOUVER - 2006).

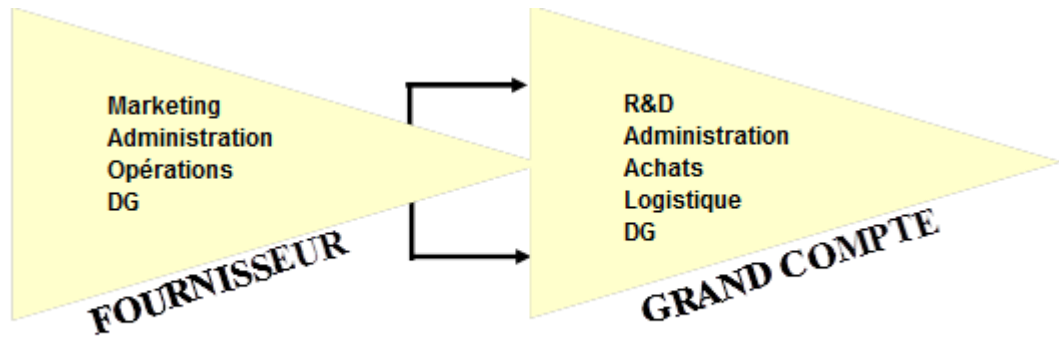


Schéma 4 : La relation en 'avance rapide'

Figure 4 : la relation en 'avance rapide' (P. CHEVERTON 2008)

Reproduite à partir de l'ouvrage "Vendre aux Grands Comptes et aux comptes stratégiques" - Evelyne PLATNIC COHEN - Ed EMS 2011 (3ème ed), p.69

Dans les relations dites *en bobine de fil* (figure 5) et *en diamant* (figure 6), le responsable commercial, en charge du *Grand Compte*, met en relation directement différents interlocuteurs au sein de son entreprise avec différentes interfaces chez le Client ; typiquement le directeur financier avec le directeur financier, le directeur des opérations avec son homologue chez le Client etc.

La différence entre ces deux dernières approches est que dans la première, le responsable de la relation avec le compte est plus directement impliqué dans tous les échanges, alors que dans la relation en diamant, il joue plus un rôle de *coach*, de *chef d'orchestre* (nous reviendrons sur ce type de rôle dans notre discussion), ce qui implique une grande maîtrise managériale, mais augmente le niveau de confiance du fait de relations qui se nouent, *entre experts* chez le client et chez le fournisseur (P. CHEVERTON 2008).



Figure 5 : la relation en 'bobine de fil' (P. CHEVERTON 2008)

Reproduite à partir de l'ouvrage "Vendre aux Grands Comptes et aux comptes stratégiques" - Evelyne PLATNIC COHEN - Ed EMS 2011 (3ème ed), p.70

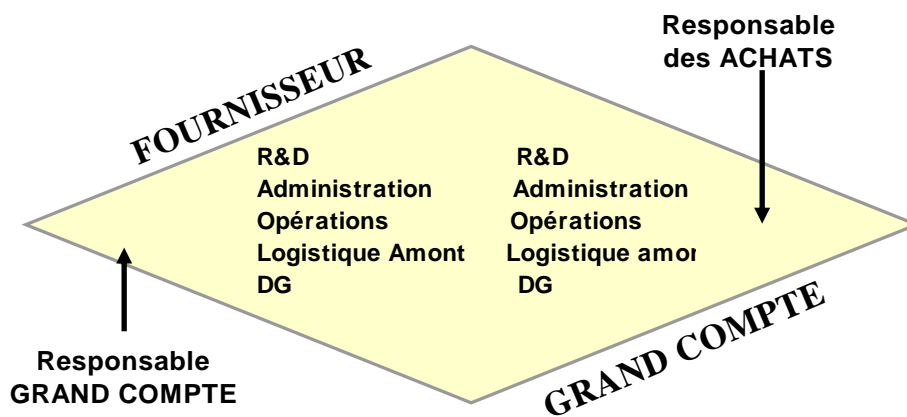


Figure 6 : la relation en 'diamant' (P. CHEVERTON 2008)

Reproduite à partir de l'ouvrage "Vendre aux Grands Comptes et aux comptes stratégiques" - Evelyne PLATNIC COHEN - Ed EMS 2011 (3ème ed), p.72

On peut d'ores et déjà relever une première limite de ces approches relationnelles des *Ventes aux Grands Comptes*: elles supposent une certaine symétrie entre l'organisation du fournisseur et celle de l'entité à laquelle il s'adresse (classiquement le client), et donc, que l'on peut trouver des interlocuteurs intervenants dans des domaines similaires, et porteurs légitimes de ces mêmes domaines, chez l'une et



l'autre partie, ce qui n'est pas une évidence pour une organisation *en projet*, qui est souvent découpée par lots applicatifs et non par fonctions.

Une fois identifié les différents modes d'interaction avec les clients, le deuxième enjeu de la relation avec un *Grand Compte* est de définir les interfaces pertinentes chez le client.

On retrouve en général deux grands types d'approches : la segmentation par type d'influence et la segmentation par bloc fonctionnel.

La segmentation par type d'influence chez le client s'attache à classer les interlocuteurs selon leurs rôles dans la décision et leur niveau de pouvoir. On en trouve de multiples variantes dans la littérature et nous retiendrons ici celle proposée par Evelyne PLATNIC-COHEN (2008) qui est assez générique et propose une matrice simple d'analyse.

L'auteur définit, ainsi, plusieurs rôles clefs ayant chacun une influence sur la relation commerciale : le décideur, le commanditaire (le prescripteur qui passera la commande), le décisionnaire (une personne qui participera du processus de décision), le signataire (celui qui signe la commande), le diffuseur (la personne qui diffuse des informations positives sur l'entreprise-fournisseur), le VIP (une personne importante chez le Client et qui peut *ouvrir des portes*), l'utilisateur final, et, enfin, le *barrage* (personne qui bloque et va diffuser des informations négatives).

Evelyne PLATNIC-COHEN définit aussi quatre types de pouvoir : le pouvoir légitime (ou de récompense, ou de coercition), le pouvoir d'information, le pouvoir d'expert et le pouvoir d'influence.

Cette segmentation individuelle présente l'intérêt de proposer un maillage précis des interactions individuelles ; la limite évidente est que ce maillage tient, par sa nature même, peu compte des relations systémiques, au sein des organes de décision chez le client (par exemple au sein des comités ad-hoc qui décident de la sélection des fournisseurs)

La segmentation par bloc fonctionnel est plus simple. On peut trouver nombre de découpages différentes dans la littérature et nous présentons ici celle de Frédéric VENDEUVRE et Thierry HOUVER (2006), qui proposent de répartir les utilisateurs en quatre blocs : la direction (top management), les opérationnels, les *rendez-vous réseau* et les acheteurs.

L'un des points saillants de telles approches, que l'on retrouve dans nombre d'écrits académiques sur les *Ventes aux Grands Comptes*, est le cas particulier qui est fait aux acheteurs.

Ainsi Frédéric VENDEUVRE et Thierry HOUVER (2006) titrent l'une des sections de leur ouvrage sur les *Grands Comptes* par "les acheteurs ces inconnus" et Evelyne PLATNIC-COHEN consacre un chapitre entier à "La fonction Achat chez le Grand Compte" (2011).

On peut y voir un heureux signe de reconnaissance de l'importance de la *Fonction Achat des Grands Comptes*, mais il est intéressant de voir qu'elle est perçue plus comme une entité spécifique à *gérer* (sous-entendu pour éviter son emprise), que comme une fonction institutionnalisée et génératrice de règles structurantes pour la relation commerciale.

Ainsi Frédéric VENDEUVRE et T. HOUVER soulignent que "quel que-soit le contexte, l'acheteur a rarement les coudées franches".

De même, Evelyne PLANTIC COHEN (2011) décrit rapidement la classification des *Achats* (achats lourds, achats politiques, achats légers, achats tactiques) et propose une typologie de réponses dans les différents cas mais sans aborder les aspects institutionnels, comme le processus qui conduit à mettre tel ou tel projet ou produit dans une catégorie ou une autre.

En résumé, la *Fonction Achats* est bien perçue comme importante mais les écrits académiques sur les *Grands Comptes* l'abordent, essentiellement, de manière descriptive. En d'autres termes, les *Achats* demeurent largement une *terra incognita* pour les théoriciens de la *Vente Relationnelle*.

Si les théories sur la *Vente Relationnelle* et ses dérivées ont eu l'immense mérite de remettre le Client, dans son acception unique et particulière, au centre du jeu de l'action commerciale, elles portent en elles le germe de leur limite fondamentale : elles tiennent peu compte de l'environnement du *donneur d'ordre* et privilégient une approche client-fournisseur. Par exemple, on trouve fort peu de travaux concernant la gestion commerciale de l'évolution des contraintes réglementaires ou procéduriales, les modalités d'appels d'offres, les conditions d'émergence de standards techniques, ou encore les politiques d'acceptabilité publique ou de *Développement Durable*, qui peuvent affecter toute une Industrie.

C'est à cette complexité de l'environnement du Donneur d'Ordre, que vont s'attaquer d'autres approches théoriques, comme nous allons le voir maintenant.

## **2.4. De l'aveu de complexité de l'action commerciale pour les Grands Projets aux enseignements du Marketing**

Si le *Marketing* apporte, classiquement, une vision stratégique de la relation du fournisseur avec son marché, il ne permet pas d'en déduire directement *les bonnes pratiques* de l'action commerciale dans la pratique, qui est, elle-même, très centrée, comme nous l'avons plus haut, sur la relation au Client dans sa spécificité, et d'une certaine manière *hors contexte* (notamment institutionnel).

Il y a donc nécessité de trouver une synthèse pour la vente de projets complexes, et par exemple, de *Grands Projets* d'infrastructure, alliant à la fois la vision stratégique du marché, et la maîtrise de la relation aux organisations (et aux institutions, sujet que nous traiterons à partir du chapitre 3), en ayant à l'esprit que l'action commerciale n'est pas une analyse, mais au contraire une pratique qui permet de *convaincre un client d'acheter*.

Nous aborderons, plus loin, les enseignements et limites du domaine, relativement nouveau, dit du *Marketing de Projet*, mais nous souhaitons nous concentrer, dans un premier temps, sur certains écrits récents en matière commerciale, qui, constatant la

nécessité d'une démarche duale alliant la stratégie et le relationnel, ont fait émerger les concepts de *Vente de Solution*, mais, surtout, plus récemment, de "*Ventes Complexes*", qui, par sa sémantique peu positive, sonne toutefois, comme un aveu de difficulté.

Nous nous appuyerons ici sur l'ouvrage concernant les "*Ventes Complexes*" de Laurent DUGAS et Bruno JOURDAN (2004), primé par l'Académie des Sciences Commerciales (française), ouvrage dans lequel les auteurs proposent une description intéressante, et une synthèse organisée, des *bonnes pratiques* de l'action commerciale pour les projets complexes, très illustrative de la *pensée théorique commerciale* actuelle.

Le premier constat est que les commerciaux agissent plutôt comme des *conseillers du client* que comme des *vendeurs de produits* ou de services, avec l'idée de *vendre des solutions* ; ce qui rappelle, peu ou prou, l'approche de la *Vente à Valeur Ajoutée* décrite plus haut.

Le deuxième constat est que le Client doit être traité dans sa complexité, ce qui suppose un travail en équipe ; ceci rappelle très directement les travaux sur la *Vente Relationnelle* (voir notamment les relations *en diamant*)

Fort de ces deux grands constats les auteurs proposent une démarche en quatre étapes : *trouver l'idée, engager le projet, valoriser votre solution* (trois étapes qui intéressent directement *l'action commerciale* telle que nous l'avons circonscrite) puis *rebondir avec le client*.

L'étape, *trouver l'idée*, est intéressante pour notre propos car elle part du principe que *l'action commerciale* doit commencer très en amont pour "*anticiper les enjeux du client*". L'approche présentée trouve toutefois une limite dans le cas de *Grands Projets* qui font l'objet d'*Appels d'Offres*, car l'objectif affiché est de "*lui proposer seul (NDLR : au client) un projet*"; une ambition de création d'une relation bijective client-fournisseur constituant une limite déjà identifiée dans d'autres apports théoriques.

Par ailleurs, les auteurs présentent une analyse synthétique des évolutions possibles des organisations chez le Client, sans toutefois proposer de réflexion systémique et institutionnelle, ce qui conduit inévitablement à une approche très axée sur la *Vente Relationnelle*. Dans leur ouvrage sur les “*Ventes Complexes*”, Laurent DUGAS et Bruno JOURDAN (2004) développent le concept de “VITO” (“*Very Important Top Officer*”) que l’on peut traduire par *managers très importants*- chez le Client). Les auteurs définissent ainsi, comme une des priorités de l’action commerciale, de “*détecter l’homme ou la femme qui dispose d’un véritable pouvoir d’influence*”, combinant pouvoir et vision, pour les utiliser comme des “*leviers d’action*”.

La limite évidente de cette démarche très centrée sur les individus est que, dans le cas de *Grands Projets* qui se déroulent sur plusieurs années, les hommes et les femmes changent, et ce travail de fond peut s’avérer vain. Les auteurs terminent d’ailleurs leur chapitre “*Trouver l’idée*” par une section sur “*Accélérer la phase ‘trouver l’idée’*”, qu’ils concluent par une forme de renoncement : “*Peut-on accélérer ce passage ? Non pas directement*”.

En d’autres termes, la limite de cette analyse est que, si elle perçoit l’importance des organisations, elle se concentre sur les agents, avec une approche très similaire à celles de la *Vente relationnelle*.

La deuxième étape de la “*Vente Complexe*” est centrée sur l’*engagement du projet*, et la qualification du projet, en se fondant sur l’*équation d’Albrecht* concernant le changement (Vision + Pouvoir + Energie + Planification), avec une idée centrale : la nécessité de structurer la relation au Client, au regard du projet.

Ces experts de la “*Vente Complexe*” identifient ici trois catégories d’acteurs clefs dans le processus de décision d’achats: les décideurs techniques qui vont essentiellement satisfaire à un besoin d’achat, les décideurs business qui auront essentiellement un souci économique global (typiquement le Directeur Général) et enfin les utilisateurs prescripteurs. Ceci n’est pas sans rappeler les travaux sur les Grands Comptes.

L'action commerciale majeure consiste, ici, à identifier le besoin réel du client en profondeur et de *creuser sa douleur*, ce qui fait écho à la théorie sur les *Ventes à Valeur Ajoutée*, citée plus haut. Ici, Laurent DUGAS et Bruno JOURDAN (2004) mettent l'accent sur un point clef, et peu présent dans les ouvrages sur *l'action commerciale* : la temporalité des modes de décision des Achats, où les auteurs soulignent, par exemple, que l'aversion au risque est plus faible en amont d'un projet (voir figure 7), ce qui est d'ailleurs totalement cohérent et avec les travaux de l'expert des Achats, Olivier BRUEL (2007), et avec la logique du Management de Projet, qui implique une aversion au risque, d'autant plus forte que la prise de risque initiale a été importante lors du lancement du projet.

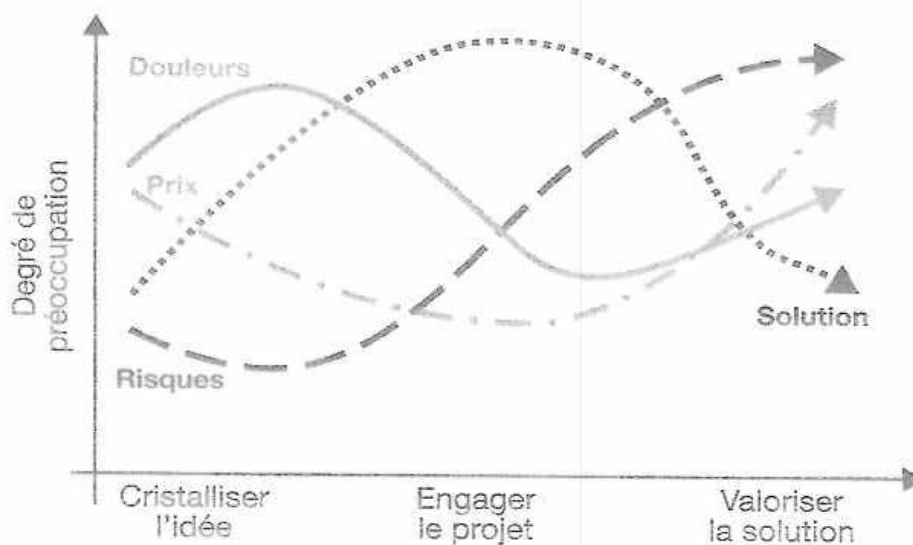


Figure 3.1 – Évolution des préoccupations clients

Figure 7 : Evolutions des préoccupations clients

“La Vente Complexe” - L.DUGAS & B. JOURDAN - DUNOD (2004), p.68 (scan)

La troisième étape proposée par les auteurs est la *Valorisation de la Solution*, qui est une idée très proche, là aussi, des travaux sur les *Ventes à Valeur Ajoutée*.

Comme nous venons de le voir, l'apport théorique des approches du type “*Ventes Complexes*”, est principalement de creuser les ressorts de l'action commerciale, en synthétisant les grands apports de la *Vente Relationnelle* et des logiques de différenciation.

Toutefois, ces travaux, même si nous souhaitons ici encore souligner le travail, professionnel et très pratique de Laurent DUGAS et Bruno JOURDAN (2004), comportent plusieurs limites, concernant *l'action commerciale* liée aux *Grands Projets*.

La première limite est que l'accent est mis sur la vente d'un projet, où le commercial est dans une relation bijective avec un client, et non le cas, le plus souvent rencontré dans les *Grands Projets*, d'une mise en concurrence formelle et coercitive, sous forme notamment d'*Appels d'Offres*, dans lesquels la plupart des critères sont figés et empêchent quasiment toute différenciation - une modalité devenue une véritable institution, comme nous l'avons dit au chapitre 1 et comme nous le montrerons plus clairement encore, au cours de cette thèse. Ainsi Laurent DUGAS et Bruno JOURDAN ne consacrent que deux pages sur cent quatre-vingt-six à cette réalité coercitive pour *l'action commerciale*, avec une idée principalement : orienter l'appel d'offre en amont pour être (idéalement) "*le seul à pouvoir y répondre*".

Mais quid du Comment ?

Les auteurs, spécialistes de la complexité des ventes de projet, consacrent cependant un chapitre entier aux stratégies concurrentielles, qui part, cependant, d'un postulat que nous considérons contestable : "*La prise en compte de ces stratégies (NDLR : les stratégies concurrentielles)*" doit commencer dès l'étape *Engager le projet*. Dans l'étape *Trouver l'Idée*, c'est trop tôt". En d'autres termes, le principe d'action est de trouver l'idée, de la vendre seul au client, qui va alors entrer dans une phase de structuration, après laquelle interviendront les concurrents. Ce principe d'action nous paraît limiter la portée de la réflexion, car il implique que l'entreprise a un tel leadership, une telle légitimité a priori, qu'elle peut imposer ses propres valeurs, sa propre mythologie (des concepts que nous examinerons plus tard) au client mais aussi à son Industrie, à son milieu professionnel, et surtout à tous les autres acteurs de poids que l'on peut retrouver dans le cadre d'un *Grand Projet* (régulateur, financiers, puissance publique etc.).

Si cet objectif est certes louable, il est surtout assez peu réalisable, sauf pour quelques entreprises archi-dominantes sur leurs technologies. Mais alors leur stratégie

commerciale est moins critique : quand on a la meilleure offre, le meilleur délai et le meilleur prix, les meilleures technologies, et que ces atouts sont reconnus, peut-on réellement parler d'impact de *l'action commerciale* ?

Cette réserve importante étant posée, Laurent DUGAS et Bruno JOURDAN présentent une typologie intéressante des stratégies concurrentielles avec quatre possibilités tactiques, elles-mêmes fonctions de deux facteurs clefs, pour le fournisseur industriel : la perception de sa propre capacité d'influence et de celle de ses concurrents et, deuxième facteur, la capacité à mesurer son potentiel de différenciation.

Les quatre possibilités sont la *domination* qui consiste à vendre un quasi-monopole (forte capacité d'influence et de différenciation), le *blocage* et la *disruption* (faible capacité d'influence ou de différenciation) et la *segmentation* (faible capacité d'influence mais possibilité de différenciation).

Ces stratégies de blocage, de disruption et de segmentation sont intéressantes pour notre propos car, sans nommer la chose, ni présenter d'analyse théorique, elles impliquent de fait des changements de l'environnement institutionnel. Par exemple proposer un lotissement, ou changer les critères de décision dans les stratégies de disruption ou de segmentation, introduire de nouveaux acteurs ou de nouvelles étapes dans le processus de décision pour la stratégie de blocage, constituent des tactiques permettant de modifier, en fait, le contexte du *Grand Projet*. Nous en verrons des illustrations dans nos études de *Cas*.

La deuxième limite est que cette démarche, dite des "*Ventes Complexes*", est centrée sur les réseaux d'individus plus que sur les organisations (avec par exemple la notion de "VITO"). Dans un monde de plus en plus normalisé, où la professionnalisation du management implique à la fois le respect de procédures et une certaine collégialité, et ce, particulièrement dans le *temps long* des *Grands Projets*, cette approche, centrée sur les individus influents, nous semble, en théorie et au regard de notre expérience, (très) insuffisante.



Enfin et c'est la dernière limite que nous souhaitons relever, l'approche dite des "*Ventes Complexes*" (ou certains écrits similaires récentes sur les *Ventes de Solutions*), même si elle apporte une synthèse théorique salutaire, n'aborde pas (ou presque) le contexte institutionnel, comme par exemple la formation et l'influence des standards ou encore l'institutionnalisation des *Achats* ou du *Management de Projet* ; ce, même si, comme nous l'avons vu plus haut, elle met en avant certaines bonnes expériences opérationnelles, quand elle aborde le sujet de la concurrence.

Le fait que ces évolutions institutionnelles soient si peu abordées dans les théories des ventes est paradoxal, car la Sociologie est au fondement même de l'apparition du *Marketing*, qui est une science, par nature, proche (C.R. PLOUFFE, B.C. WILLIAMS, T.WACHNER 2008). Par exemple, peu de travaux académiques ont jusqu'alors traité des divergences fondamentales entre les théories des *Achats* et théories des *Ventes* (R. OLLSEN & L.M. ELLRAM 1997). Au travers de notre regard néo-institutionnel, nous pensons apporter quelques briques à cet édifice, en devenir.

Si les méthodes de négociation ne sont pas notre propos, les travaux de Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT (1991), repris par Jacques ROJOT (2006), nous apportent ici, néanmoins, un éclairage intéressant.

En effet, ils montrent que les relations entre acteurs sont structurées comme *un réseau de conflits et de négociations* dynamiques, menées par des acteurs agissant avec une *rationalité limitée*, que cette limite soit substantielle ou procédurale.

Nous reproduisons ici un tableau (Tableau 1), extrait de l'ouvrage de Jacques ROJOT (2006), présentant les limites de rationalité propres aux mondes civique, marchand et industriel, qui sont au cœur des *Grands Projets*. On notera d'ailleurs que Jacques ROJOT considère que les mondes industriel et marchand sont, à l'évidence, différents. Ceci va dans le sens de la confrontation naturelle entre le monde marchand, assis sur le dogme de la concurrence prônée notamment par la *Fonction Achats*, et le monde industriel, qui a, lui, plus le souci de l'efficacité technico-économique.

	<b>MONDE CIVIQUE</b>	<b>MONDE MARCHAND</b>	<b>MONDE INDUSTRIEL</b>
<b>Principe supérieur</b>	Primauté de la vie et volonté collective	Concurrence, compétition	Efficacité, technicité, scientificité
<b>Etat de "Grand"</b>	Représentation officielle	Possession de ce qui est désirable	Performant, fiable, fonctionnel
<b>Commune dignité</b>	Aspiration aux droits civiques	Intérêt et désir des biens	Travail & effort bien dirigé
<b>Répertoire des sujets</b>	Collectivité, solidarité et représentants	Concurrents, clients	Professionnels, experts, spécialistes
<b>Répertoire des objets</b>	formes légales	Luxes et richesses	Moyens, outils, ressources
<b>Formule d'investissement</b>	Renoncer à l'intérêt personnel	Isolement, recul et opportunisme	Effort en investissement
<b>Rapport de grandeur (qui englobe les "petits")</b>	Adhésion, Représentation	Possession de ce que tous désirent	Maîtrise du futur
<b>Relations entre les êtres</b>	Association collective	D'intérêt et d'affaires	Fonctionnement à travers les objets
<b>Figures harmonieuses</b>	République	Marché	Système stable
<b>Mode d'expression du jugement</b>	Scrutin ou prise de conscience	Juste Prix	fonctionnement correct
<b>Epreuve modèle</b>	Manifestation pour une cause juste	Affaire/marché conclu	Test Lancement
<b>Forme de l'évidence</b>	La loi	Argent, Bénéfice	Mesure, Essai
<b>Etat de "Petit"</b>	Divisé, isolé, "arbitraire"	Perdant	Inefficace, "en panne"

Tableau 2 : Limites des rationalités dans les mondes Marchand, Industriel et Civique.  
Extrait de “La Négociation” P 105 - J. ROJOT - 2006 - VUIBERT

La mise en évidence de ces limites de rationalité montre que chaque organisation a sa logique propre : une logique institutionnelle ; thème sur lequel nous reviendrons plus loin.

On notera que le principe supérieur du monde marchand est la compétition et la *Concurrence*, ce qui confirme, s'il en était besoin, l'importance de ce dogme dans les relations d'affaires. Et ce alors que la primauté de la volonté collective et l'efficacité sont, respectivement, les principes moteurs des mondes de la sphère publique et de l'Industrie.

Un industriel dont la solution technique ne saurait permettre l'adhésion collective aurait-il une chance d'influer la sphère publique lors du lancement *d'un Grand Projet* ? Certainement pas.

Un Industriel qui refuserait son positionnement comme concurrentiel aurait-il une chance d'emporter la décision d'un acheteur ? On pourrait rétorquer ici que "oui s'il a une technologie unique et indispensable au projet" ; certes, mais alors peut-on parler d'action commerciale ? A l'évidence, on serait, alors, plus dans le cas d'une stratégie marketing réussie au travers de l'innovation.

Outre l'influence des normes sociales dans les comportements de négociation, comme par exemple le principe de réciprocité qui sous-tend la logique du *donnant-donnant*, Jacques ROJOT (2006) met en exergue l'importance de l'analyse de la situation et notamment de la valeur de la relation des parties en présence, et de leur pouvoir respectif de négociation. Au-delà des aspects concrets du pouvoir (un directeur général est plus puissant qu'un simple employé des achats), le pouvoir de négociation apparaît comme doublement subjectif, puisqu'il n'existe que dans la mesure où l'on perçoit son existence : le pouvoir propre d'un acteur provient d'abord de la perception qu'à l'autre partie, de la situation de négociation.

On peut soulever ici un point intéressant pour notre recherche : une bonne négociation implique que l'autre partie ait une perception idoine de notre pouvoir de négociation. En d'autres termes, l'image que projette l'industriel dans *l'écosystème de marché* où il tente de s'établir est fondamentale ; cette image va à l'évidence trouver ses pigments, bien au-delà de la relation client-fournisseur, pour s'imprimer sur l'ensemble du contexte institutionnel.

S'il l'on peut induire des tactiques de négociation propres à un contexte institutionnel de négociation donné, notre recherche s'attache, elle, notamment à déterminer les leviers qui peuvent modifier ce contexte, y compris en étudiant les voies qui permettent d'accéder à une négociation, dont un industriel est a priori initialement exclu, ou qu'il aborde en posture très défavorable. D'ailleurs, si l'on considère le *Grand Projet* comme une entité institutionnelle autonome, résultant progressivement des interactions de multiples acteurs, et que l'on suit l'idée de double subjectivité, en faisant l'hypothèse, ici, que l'entité autonome n'est pas figée et peut être influencée, le but du fournisseur devient alors que l'entité *Grand Projet* ait une image forte de notre pouvoir de négociation, plus encore que notre pouvoir réel.

Nous l'avons vu, en résumé, les théories commerciales, même les plus avancées, nous apparaissent négliger la réalité institutionnelle modelable par *l'action commerciale* dans le cadre de *Grands Projets*. En effet, outre leur peu d'attention portée à la systématisation des mises en concurrence formelles, elles se concentrent, par trop, sur la relation client-fournisseur et/ou considèrent le théâtre institutionnel comme une donnée du problème, et pas réellement comme une variable, sur laquelle *l'action commerciale* pourrait et devrait agir. Typiquement, la notion d'affaire attachée au concept de l'ingénierie d'affaire est vue comme "une opération consistant à étudier, vendre et réaliser, pour un organisme client, un produit spécifique, à partir de diverses techniques" (FRAISSE H. 2005) ; une vision centrée sur la relation client-fournisseur et peu sur le contexte institutionnel global, en jeu dans le projet.

Même si, comme nous l'avons dit, des risques de divergences stratégiques et managériales existent entre le *Commercial* et le *Marketing*, il n'en reste pas moins que la vision stratégique du *Marketing* peut apporter des éléments de réponse intéressants, quant à l'action commerciale nécessaire pour remporter des marchés dans le cadre de *Grands Projets*.

Dans son acception générale, Le *Marketing* est une démarche qui consiste à concentrer les moyens d'une organisation sur les opportunités et besoins

environnants (KEAGAN et LEERSNYDER 1994). Cette définition axée sur l'aspect stratégique, et qui tend à donner la priorité aux marchés et aux clients importants, est bien en adéquation avec l'idée de *Grands Projets*, qui requièrent une approche dédiée, et constituent, par nature, des cibles stratégiques pour les entreprises fournisseurs.

L'intervention du *Marketing*, dans le monde industriel, peut se concevoir sur plusieurs plans ; nous présentons ici un découpage assez classique en huit plans (MICHEL, SALLE et VALLA – 2000) : l'information et la compréhension des marchés, l'expertise dans les métiers des clients, le pilotage de la chaîne de valeur, la conception de l'Offre au sens large (à différencier des offres spécifiques à un client donné que nous nommerons plus exactement *Propositions Commerciales*), la dynamisation de l'Offre et les plans plus transverses que sont la définition des méthodes de travail, la gestion de la rentabilité et enfin le *Marketing Stratégique*, qui assure la synthèse avec l'ensemble de la stratégie de l'entreprise.

La littérature académique segmente ensuite le Marketing en deux grandes sous familles : le Marketing B2B ('*Business to Business*') et le Marketing B2C ('*Business to Consumers*'). Les travaux sur les projets appartiennent à la première catégorie, avec notamment le *Marketing de Projet* et le *Marketing Industriel*.

Cette segmentation constitue une première limite du *Marketing* appliqué aux *Grands Projets*. En effet, nombre de ces projets d'envergure ont un impact sociétal qui touche le grand public ; typiquement les problèmes d'acceptabilité publique. Ainsi l'image de marque dans le grand public, concernant la perception du sérieux d'un constructeur de centrales nucléaires en matière de sûreté, ou l'image de respect des règles d'éthiques et de confidentialité d'un constructeur informatique qui installerait un système de surveillance aux frontières, pèse dans l'opinion, et donc dans le choix des fournisseurs, notamment si le donneur d'ordre est une entité publique. D'ailleurs, le *Marketing Industriel* acte de la spécificité – et de la complexité- de ce *Marketing* appliqué aux projets ; complexité technique et financière, mais aussi complexité politique et sociétale (COVA, GHOURI et SALLE 2002).

Le *Marketing* définit, ensuite, très utilement, la notion de protagonistes avec les acteurs marchands (“*market actors*”), qui vont agir directement sur le projet, et notamment les clients et les fournisseurs, mais également les acteurs non marchands (“*non market actors*”) comme par exemple les lobbies ou les forces politiques (COVA, SALLE et GHOURI 2002). On notera ici que le *Marketing B2B* s’attache à segmenter son action par acteurs économiques (les clients, les fournisseurs, les lobbies etc.).

Dans son étude des projets, la nouvelle discipline, qui intéresse plus directement notre propos, dite de *Marketing de Projet*, définit trois catégories d’actions : le *marketing de marché* (ie: avant le projet), le *marketing en amont du projet* et les phases de *marketing dans le projet* (COVA et HOSKINS 1997, AZIMONT et al 1999). Certains identifient une quatrième phase : le *marketing du prochain projet hors projet* (LECOEUVRE 2005).

La phase de *Marketing de marché*, ou *avant le projet*, est essentiellement présentée comme une phase de veille pour détecter les besoins des projets, voire les projets eux-mêmes et assurer le développement de l’Offre au sens large.

La phase de *Marketing en amont du projet* ou “*pre-tender phase*” consiste en la construction de règles entre le fournisseur et le client, en mobilisant le réseau d’influence à disposition du fournisseur au travers du *Marketing Relationnel* (EGAN 2002, FLIPO 1989), afin d’influencer le cahier des charges et se mettre en position de force (AZIMONT et al 1999 ; COVA 1990). Un principe d’action auquel nous adhérons, même si nous verrons plus loin que les fondamentaux attachés au *Marketing de Projet*, ne permettent pas, à notre sens, sa mise en application, dans le cadre de *Grands Projets*.

La dernière phase, dite phase de *Marketing dans le projet*, est plus classique et consiste, notamment, à l’adaptation des argumentaires aux situations de négociation ou aux évolutions du projet.

La catégorie du *Marketing du prochain projet hors projet* n’intéresse pas directement notre propos. Ce type d’action marketing s’appliquerait plutôt, dans le cas de *Grands*

*Projets d'Infrastructure*, à des avenants au projet initial, pouvant d'ailleurs être parfois très importants en termes de montants de chiffre d'affaires et surtout de marge, car ils sont, le plus souvent, traités de gré-à-gré. Par exemple, un équipementier de télécommunications peut proposer à son client (en l'occurrence quasi captif) de remplacer l'architecture centrale de la gestion de son réseau, en jouant sur des fonctionnalités uniques liées à l'infrastructure décentralisée qu'il a livrée initialement. Si ce type d'action marketing n'est pas au cœur de notre propos, les travaux de recherche sur ce sujet montrent la pertinence, pour le fournisseur industriel, de s'intégrer dans les phases de conception du projet – un point sur lequel nous reviendrons amplement.

Plusieurs tactiques plus ou moins proactives peut être mises en œuvre selon les principes du *Marketing de Projet* (O. BADOT, B COVA, P JOFFRE 2009): une tactique réactive où l'objectif est de répondre le mieux possible à une consultation, une tactique interactive qui insiste sur la relation client-fournisseur pour co-définir le projet ou une tactique proactive où le fournisseur fait émerger le projet, notamment par sa maîtrise du *milieu* (COVA, MAZET, SALLE 1999) au sein duquel les projets se constituent. Cette action implique la mise en place d'un réseau relationnel sophistiqué, notamment pour anticiper les évolutions du contexte concurrentiel et participer à la structuration des *règles du jeu* pour "*redéfinir le projet*" avec le client (B. COVA ; S. HOSKINS 1997), en s'appuyant notamment sur les travaux du *Marketing Relationnel* (EGAN 2002, KOTLER et DUBOIS 2000). On entrevoit ici le principe d'une synthèse théorique avec les travaux sur les *Ventes Relationnelles*.

Ces apports du Marketing apparaissent très intéressants en ce qu'ils englobent, de manière fondamentale, l'ensemble des protagonistes parties prenantes du projet, et envisagent ce dernier, dès avant même sa naissance

Toutefois, ces concepts amenés par le *Marketing*, et notamment le *Marketing de Projet*, comportent quatre limites importantes.

Tout d'abord, le *Marketing de Projet* peine à s'intégrer dans la logique du *Management de Projet*, comme le soulignent Bernard COVA et Robert SALLE (2005), identifiant six points clefs en termes notamment de *timing* et de perspective.

A.JALKALA, B.COVA, R. SALLE et R.T. SALMINEN (2010) parlent même d'une nécessaire *remise en cause* du *Marketing de Projet* au travers de leur publication "*Changing project business orientation : towards a new logic of project marketing*", dans laquelle les auteurs soulignent que le réseau des acteurs, impliqués dans les projets, et les pratiques des *Achats*, évoluent, ce qui conduit à envisager de modifier l'approche *Marketing*.

Si nous partageons pleinement ce constat, il nous semble que la difficulté, et c'est la deuxième limite que nous identifions, tient aussi à la volonté généralisatrice du *Marketing* qui a peine à intégrer, à partir de l'angle d'appréciation de l'entreprise industrielle, le projet, et notamment les *Grands Projets*, comme un objet unique, en s'attachant à des notions comme *les portefeuilles de projet* ou la gestion de *la discontinuité entre les projets* (LECOEUVRE et al 2005 ; 2009). Nous retrouvons ici un phénomène du même type que celui évoqué pour la Fonction *Achats*, qui elle aussi, face à la difficulté que pose le caractère unique d'un projet, a tendance à revenir vers ses fondamentaux, pensés plus pour les Opérations et les marchés structurés, que pour les projets.

Ensuite, la troisième limite, qui est fondamentale pour bien comprendre le caractère novateur de notre démarche, est que le *Marketing*, et notamment le *Marketing de Projet*, peine encore à prendre en compte, l'ensemble des acteurs qui composent le système complexe en jeu au sein d'un *Grand Projet*, notamment quant aux principes d'actions qu'ils proposent.

Tout d'abord, la littérature *Marketing* segmente les acteurs – notamment entre *marchands* et *non marchands* - et tend à les hiérarchiser de facto, en ancrant la première phase, constructive de la mise en œuvre des principes d'actions dans la relation avec le client, lors de la phase de définition du cahier des charges ; la phase "*avant le projet*" étant vue essentiellement comme une phase de veille (le cas du *marketing du prochain projet hors projet* étant un cas très particulier qui n'intéresse pas directement notre propos) . Ainsi, les *marketeurs* envisagent cette phase initiale comme déterministe ("*derministic posture*") au sens où le fournisseur va étudier, comprendre, voire anticiper les phénomènes de marché, par opposition à la phase de construction ("*constructive posture*") où le fournisseur va tenter de faire adopter des



*règles du jeu* qui lui favorables, à partir du moment où le dialogue avec le client est entamé (COVA 1990). En d'autres termes, et en caricaturant, le Marketing n'envisageait pas, traditionnellement, le contexte englobant le projet comme un objet sur lequel on peut agir, mais plutôt comme un contexte qu'il convenait de comprendre.

Pour dépasser cette difficulté, les chercheurs en *Marketing* ont proposé la notion de *milieu* (COVA, MAZET, SALLE 1996), qui, n'est d'ailleurs pas sans rappeler les acquis des néo-institutionnalistes, comme le font remarquer les chercheurs finlandais Maria Anne SKAATES et Henrikki TIKKANEN (2000). Ce *milieu*, est défini par les chercheurs, en s'appuyant notamment sur les travaux relatifs aux réseaux de H.HAKANSSON et I.SNEHOTA (1995) et de O.CROIVOISIER (1993, p 42), comme une réalité à la fois sociale et spatiale (*'socio-spatial configuration'*), avec un *territoire* où se lient, au sein d'un *réseau*, des acteurs très divers mais qui partagent une vision commune de leur avenir (*'a representation constructed and shared'*), ainsi que des règles et normes communes. Grâce à l'existence de ce *milieu* fertile, des projets multiples vont émerger, et donc, d'un point de vue commercial, le but est pour le fournisseur de s'immerger, en devenant un acteur reconnu (*légitime*) de ce milieu, afin de se voir attribuer des projets. Le cas type présenté est celui d'une société de BTP qui capte nombre de projet dans le département du Loiret. Le projet n'est pas ici pensé comme une institution en soi, ni comme un système complexe autonome résultant des interactions des différents acteurs qui y sont impliqués ; mais comme le résultat de besoins identifiés par les acteurs du milieu qui vont, *naturellement*, se tourner, dans une forme de gré à gré de fait, vers le fournisseur qui fait partie *du milieu*.

Ce concept de *milieu* constitue, à la fois, une avancée et une forme d'*imposture*, selon nous, au regard du cas spécifique des *Grands Projets*.

Tout d'abord, et cela doit être salué, la posture intellectuelle, consistant à penser le projet comme, immergé dans (ou résultant d') un *milieu* constitue une avancée, au sens où la seule relation client-fournisseur n'est plus forcément considérée comme primordiale. De plus, le concept de *milieu* met l'accent sur l'importance à la fois de construire une vision commune construite (*'a representation constructed'*) et de

partager un code de conduite ('*the law of the milieu*'). On notera que ces deux notions sont proches des deux concepts majeurs, élaborés quelques années plus tôt par les néo-institutionnalistes, que sont la *mythologie* et les notions de *légitimité* et *d'isomorphisme cognitifs*, avec l'apparition de *règles du jeu institutionnel* ; des concepts majeurs lesquels nous reviendrons en détail dans le chapitre 3 et, dans une acception résolument proactive, lors de notre *Discussion*.

Malheureusement, nous relevons plusieurs limites importantes, liées à cette notion de *milieu*, dans le cas *des Grands Projets*.

Premièrement, elle implique que la *vision construite commune* préexiste, ce qui n'est pas a priori le cas des *Grands Projets*. Par exemple, un projet d'usine de dessalement peut typiquement impliquer des grands industriels internationaux, des agences multilatérales de financement, des entités régulatrices internationales et les autorités locales d'un pays en développement ; autant d'entités qui ne partagent pas a priori ni une vision, ni des règles communes (mais qui en fait les construiront progressivement, spécifiquement pour leur Grand Projet, comme nous le montrerons). Ce point est d'ailleurs effectivement identifié comme la première des limites du concept de *milieu* appliqué aux projets (COVA, MAZET, SALLE -1995, p 661).

Deuxièmement, l'action commerciale dérivée de cette approche liée à l'existence d'un milieu d'où émergent des projets, n'aborde pas le poids institutionnel très fort, dans le cas de *Grands Projets*, comme nous l'avons vu, de la *Concurrence*, et ne fait donc que peu de cas de la situation de mise en concurrence normée, notamment par des *Appels d'Offres*, dont nous montrerons au chapitre 5 qu'elle est centrale.

Nous pouvons ici identifier une autre difficulté, là encore structurelle, que connaît le *Marketing* pour appréhender l'ensemble des acteurs en jeu dans un *Grand Projet*. En effet, l'action marketing et commerciale est pensée vis-à-vis d'abord vis-à-vis du Client, en lui apportant des solutions (COVA et SALLE 1996), mais aussi, d'une certaine manière, envers les différentes parties prenantes du projet et envers les protagonistes du *milieu*, avec l'objectif d'investir (dans) des réseaux pour influencer les acteurs (COVA et SALLE 1997), plutôt que de considérer le projet comme un système en soi, avec son autonomie institutionnelle – et *ses règles du jeu* (différentes

de celles des acteurs) ; *un système qui devient le projet* (et qui nous fait donc préférer la notion de *donneur d'ordre* à celle de client) .

La conséquence de ce choix théorique, qui consiste à penser le projet comme immergé, ou créé, dans un *milieu*, est que ces travaux de chercheurs en Marketing peinent à apporter des propositions concrètes sur la méthode pour *faire valoir son point de vue* dans la constitution des règles et *générer de la crédibilité*. A notre sens, cette difficulté tient au fait que les principes d'action proposés sont conçus comme s'exerçant auprès des différentes parties prenantes avec chacune leurs règles propres, et non envers le système complexe que constitue le *Grand Projet*, qui construit progressivement sa vision propre et ses règles singulières (nous reviendrons sur cette idée et, surtout, sur les conséquences pour l'action commerciale tout au long de cette thèse). La difficulté de traiter chacune des parties prenantes, même quand on les considère comme faisant partie d'un réseau, est que la mise en œuvre de l'action Marketing suppose une certaine homogénéité *a priori*, de la vision de l'avenir de la part des acteurs, sauf à se retrouver dans une situation totalement schizophrène, avec des argumentaires marketing disparates et souvent contradictoires (par exemple affirmer à un financeur public occidental que l'on va exporter, et, à l'administration du pays de réalisation du projet, qu'on va donner la priorité à la localisation)

Les deux seules voies logiques pour dépasser cette difficulté fondamentale que nous pose la notion de *milieu* dans le cas de *Grands Projets*, sont, soit de préjuger l'existence, *a priori*, d'un milieu homogène avec une vision d'avenir et des règles communes (COVA , SALLE 1997), une préexistence dont nous avons vu qu'elle ne s'applique pas communément aux *Grands Projets* ; soit d'entrer dans des logiques de *donnant-donnant* avec les différentes parties, ce qui implique des comportements contestables sur le plan de l'éthique et dangereuses sur le plan légal, dans le cadre de *Grands Projets* (voir notamment les législations sur la corruption et les conflits d'intérêts), ce qui n'est pas forcément le cas pour des projets plus classiques portés par des PMI/PME.

En d'autres termes, nous ne contestons en rien la notion de *milieu* dans son application à une multitude de petits projets, par exemple dans une Région, et qui n'est d'ailleurs pas sans rappeler certaines pratiques de la méthodologie de

management des *Grands Comptes* où le commercial va s’immerger chez le client pour, peu à peu, lui vendre une palette de plus en plus large de son offre industrielle. Nous disons simplement que cette approche ne correspond pas aux réalités commerciales des *Grands Projets*, une faiblesse qui tient à la posture même, prise par le *Marketing de Projet* aujourd’hui, qui ne pense pas le projet comme un système institutionnel complexe autonome, sauf à repenser le *milieu* comme un sujet qui se construit différemment pour chaque projet, comme le dit, de manière presque iconoclaste, J.P FLIPO (1997, p173). Le chapitre précédent et, plus encore, les cas que nous avons étudiés montrent, au contraire, la nécessité de changer résolument de posture.

Dans le cas des *Grands Projets*, le projet est (ou plutôt devient), en quelque-sort, *son propre milieu* unique – en contradiction avec l’essence même de la notion de *milieu*, tel que défini en 1995 (COVA SALLE MAZET). Nous le montrerons tout au long de cette thèse, en étudiant les *Grands Projets*, au contraire, comme des systèmes institutionnels complexes, uniques, et dynamiques afin d’en tirer les conséquences pour une approche commerciale et marketing plus adéquate.

Nous avons vu que le *Marketing de Projet* ne parvenait pas à intégrer la logique du *Management de Projet* moderne et que, de plus, il tendait à favoriser des approches de marché généralisables qui sont contraires à l’essence même de ce qu’est un *Grand Projet*. Par ailleurs, nous avons montré, que, si le *Marketing de Projet* avait bien identifié le fait qu’un projet ne naissait pas *ex nihilo*, mais bien de la volonté d’un groupe d’acteurs, la notion récente de *milieu* qui en découle, ne correspond pas à la réalité des *Grands Projets*, qui sont par nature uniques et construits, et non pré-existants, notamment dans leur dimension institutionnelle.

La quatrième limite du Marketing tient à un autre aspect fondamental des *Grands Projets*, que nous avons souligné au chapitre 1 : la systématisation des *Appels d’Offres*, pour la sélection des fournisseurs.

En effet, le *Marketing de Projet*, similairement aux approches des méthodologies de *Ventes Relationnelles* ou de ‘*Ventes Complexes*’, comme nous venons d’en voir une, nouvelle illustration au travers de l’étude du concept de *milieu*, tend, lui aussi, à

éviter de traiter le sujet des *Appels d'Offres formels et normés*, en privilégiant l'hypothèse d'une interaction directe entre le fournisseur et son client potentiel, dans une optique de *re-construction* ou de co-construction (COVA, CRESPIAN MAZET 1995) de la demande du client, comme le montrent, par exemple, les travaux de Frank AZIMONT, Bernard COVA et Robert SALLE (1999). Le but avoué est idéalement de concevoir un projet qui serait *co-défini* entre le client et le fournisseur (COVA et HOSKINS 1997), ce dernier devenant alors l'unique exécutant possible, un souhait qui s'avère souvent être une démarche fort délicate dans le cadre *d'Appels d'Offres*, comme le souligne Jean Jacques PLUCHART (1998 ; 2002).

En conclusion préliminaire, ni l'approche des "*Ventes Complexes*", ni le *Marketing* (y compris le *Marketing de Projet*), même s'ils ont construit des démarches innovantes et utiles, ne nous semblent apporter des réponses vraiment satisfaisantes pour aborder le contexte des *Grands Projets*, qui sont fondamentalement des entités institutionnelles complexes *traversés* par des pratiques de gestion puissamment établies, comme la mise en concurrence des fournisseurs et la planification des tâches.

On peut se demander, à cet égard, comme le font Olivier BADOT, Bernard COVA et P JOFFRE (2009) si l'on ne devrait pas élargir le Marketing "*à une vision plus compréhensive, et moins normative, des relations entre l'entreprise et son environnement*" - y compris pour les *Grands Projets*, un objectif auquel ce travail de thèse espère contribuer.

A quand un véritable *Marketing Institutionnel* aux côtés du *Marketing B2C* et *B2B* ? Ou plutôt une *action commerciale et marketing* enrichie par la puissance de la réflexion sociologique sur les organisations. Nous y reviendrons, plus structurellement, à la fin de notre thèse.

Quand on parle d'institutions et notamment publiques, un terme vient à l'esprit : le *lobbying*, qui s'insère dans la démarche plus globale dite *d'Intelligence Economique et Stratégique*. Si cette pratique ne fait pas strictement partie de l'action commerciale, notre revue ne saurait être complète, si ce n'est exhaustive, sans l'évoquer.

## 2.5. Aux frontières de l'action commerciale : l'IES

L'intelligence Economique et Stratégique (IES) et le *lobbying* constituent des postes avancés de l'action des entreprises industrielles. Souvent méconnus, ils font l'objet d'une certaine défiance, notamment en France.

On peut définir l'Intelligence Economique comme "*l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques lors de la détermination de leur stratégie*" (Commissariat Général au Plan français - 1994). La notion d'IES insiste sur la dimension stratégique, y compris offensive (Frank BOURNOIS, P.J ROMANI 2000).

L'IES est une action en amont centrée sur l'information, qui a l'utile mérite de prendre en compte l'ensemble de l'environnement de l'entreprise, et non seulement la relation client-fournisseur.

Les anglo-saxons, parlant plutôt de *Competitive Intelligence*, insistent sur deux dimensions importantes pour notre propos en situant l'IES dans un contexte concurrentiel et en insistant sur la nécessité d'agir dans un cadre légal : "*Competitive Intelligence (CI) is the process of monitoring the competitive environment...CI is a continuous process involving the legal and ethical collection of information, analysis that does not avoid unwelcome conclusions, and controlled dissemination of actionable intelligence to decision makers*" (Society of Competitive Intelligence Professionals [www.scip.org](http://www.scip.org)).

Par rapport aux théories classiques de veille technologique (ROUACH 1999), de *Marketing* ou d'*Analyse Stratégique*, l'IES se distingue en étant à la fois plus *englobante* et plus *offensive* (Frank BOURNOIS, P.J ROMANI 2000).

Plus *englobante*, tout d'abord, en prenant en compte l'ensemble de l'environnement de l'entreprise, y compris institutionnel. Il est notable que la littérature sur l'IES et notamment sur le *lobbying* s'inspire notamment des *Théories des Organisations* qui donnent un cadre théorique aux pressions subies par l'entreprise de la part de son environnement, et en particulier, d'auteurs comme DiMAGGIO et POWELL que nous aborderons plus loin (voir par exemple, les écrits de Madina RIVAL - 2004).

Plus *offensive* ensuite, puisque l'IES est vue aussi comme une action de guerre économique (C.HARBULOT 2012), avec des actions telles que *la désinformation, l'infiltration, la manipulation, le débauchage de cadres*, ou encore, *le lobbying*, ce dernier étant *la face la plus émergée de l'iceberg*.

Pour appréhender et traiter les informations pertinentes, l'IES va notamment s'appuyer sur des réseaux internes et externes d'experts (un point sur lequel nous reviendrons dans nos recommandations) et sur des échanges informels dans des cadres de plus en plus ouverts et officiels tels que les salons professionnels et les conférences (F. BOURNOIS, P.J.ROMANI 2000 – fig. 7.11) contrairement à l'image *chapeau mou et lunettes noires* que véhicule encore parfois l'IES. Ainsi la constitution d'un réseau d'information et d'influence est au cœur de l'IES et implique, à la fois de outils technologiques, mais aussi une dimension humaine forte (COIGNARD et GUICHARD 1997 ; JACOBIAK 1998), dans un contexte légal subtil (Du MANOIR De JUYAE 2000).

Si la pratique de l'IES dans sa fonction de collecte et de traitement de l'information est pertinente et de plus en plus utilisée, sa proximité avec les Services Secrets des Etats (BUCCI KC 1998) et ses pratiques offensives le plus souvent opaques et masquées (même quand elles demeurent légales ce qui est une nécessité absolue renforcée par les fameuses "règles OCDE" de 2001), constituent de premières limites de son action dans le cadre d'un contexte commerciale ouvert et formalisé, ce qui est la bonne pratique du Management de Projet, comme nous l'avons vu au chapitre 1. .

Dans le jeu de pratiques offensives, le lobbying apparaît comme l'action la plus ouverte et reconnue officiellement, même si elle ne va pas sans poser de questions.

Ainsi Arnaud LAGARDERE, magnat de l'Aéronautique, de la Défense et des Media, s'exprimait ainsi concernant la candidature de Paris au JO de 2012 : *“Si c'est le lobbying qui a fait la différence, il vaut mieux perdre que de se perdre soi-même”* (Le Monde du 7 juillet 2005).

Il est intéressant de revenir à l'origine étymologique du mot *lobbying* qui vient du mot anglais lobby (que l'on peut traduire par couloir ou passage d'attente) par allusion aux discussions dans les couloirs du parlement britannique (BBC News 1/10/2008). Il s'agit donc d'une action feutrée mais *assumée* à l'endroit de la sphère publique. Ainsi, l'Assemblée Nationale française définit le lobbying comme *“une activité qui consiste à apporter au législateur les éléments d'information et d'appréciation susceptibles d'éclairer et d'enrichir sa décision”*.

Par nature, le lobbying pose donc le sujet des conflits entre les intérêts privés (ou corporatistes) et l'intérêt général, et donc, de la légalité et de la légitimité de son action ; un sujet éthique qui a conduit à un encadrement législatif et réglementaire dans les grandes démocraties.

Ainsi aux Etats Unis, le *“Lobbying disclosure act”* de 1995 et le *“legislative and accountability act”* de 2006 obligent les lobbyistes à suivre un code déontologique et à se déclarer officiellement comme tels.

Si la réglementation est moins aboutie en Europe, le principe de lobbyistes accrédités auprès de la Commission Européenne est acquis et, en France, l'Assemblée Nationale tient à jour une liste officielle (\*) des *“Représentants d'intérêts”* L'encadrement des groupes de pression fait d'ailleurs partie des recommandations de l'OCDE pour *“renforcer l'intégrité dans les marchés publics”* (OCDE 14 mars 2011 – *“Principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics*. La recherche d'un statut légal et légitime moralement est ainsi au cœur des réflexions sur le lobbying (RIVAL 2006).

(\*) Source : <http://www.assemblee-nationale.fr/representants-interets/liste.asp>.

Il est important de souligner ici que la recherche d'une nécessaire légitimité légale et éthique renforce le focus vers la sphère publique et notamment les organes législatifs



et réglementaires. En d'autres termes, la reconnaissance ouverte du lobbying passe par un encadrement de son statut vis-à-vis d'acteurs publics bien déterminés ; des structures permanentes telles que l'Assemblée Nationale ; une orientation très différente de la démarche *par projet* que nous proposerons.

De fait, la légitimation des actions de *lobbying* s'effectue envers les acteurs considérés et non envers un projet spécifique, ce qui limite son champs d'action – sauf à considérer que la sphère publique *dirige tout*.

Ce problème de la légitimité des actions de *lobbying* n'est pas que théorique et apparaît complexe. Ainsi, très récemment, le gouvernement indien a lancé une enquête sur les activités de lobbying du géant américain de la distribution WALMART, qui pourraient s'assimiler à de la corruption selon la loi indienne, même s'il s'agissait d'influencer (a priori légalement aux Etats Unis) des parlementaires américains (Wall Street Journal – 27 décembre 2012).

Enfin, le *lobbying* suppose le plus souvent une action collective (notamment corporatiste) pour à la fois légitimer son action et gagner en efficacité (Madina RIVAL 2004 ; OLSON 1965). Ainsi, parce que le *lobbying* suppose de prendre en compte l'intérêt général, en s'adressant notamment (voire principalement) aux législateurs, il est de moins en moins éthiquement adapté à des actions de différenciation dans un contexte concurrentiel.

En résumé, si l'IES et le *lobbying* ont le mérite de situer l'action de l'entreprise dans son environnement global, ils comportent plusieurs limites : la difficulté d'intégrer cette approche, par nature assez confidentielle, avec l'action commerciale ; le risque d'image et donc de perte de légitimité lié aux actions offensives (à l'exception du lobbying officiel) ; le focus sur la sphère publique alors que les grands Projets sont, comme nous l'avons vu plus haut, portés par une combinaison d'acteurs privés et publics ; la difficulté d'opérer des actions *différenciantes* ouvertement.

## 2.6. Propos d'étape

Nous résumons ci-dessous les points saillants qui font suite à notre revue des théories sur l'action commerciale, ainsi que des travaux issus des domaines connexes que sont le *Marketing* et l'*IES*, puis, dans un second temps, nous identifions les limites de ces théories, notamment au regard de notre étude sur les principes majeurs régissant le Management de Projet, en ce qu'ils peuvent impacter la sélection des fournisseurs.

Dans un premier temps, nous pouvons identifier trois points saillants des théories commerciales actuelles, que nous retrouvons d'ailleurs au cœur de la synthèse sur les '*Ventes Complexes*' de Laurent DUGAS et Bruno JOURDAN (2004).

Tout d'abord, ces théories insistent, toutes, sur l'importance de l'action de différenciation de l'offre industrielle, au travers de *Propositions Commerciales* spécifiques au client, avec l'objectif de *faire la différence* (par rapports aux concurrents), par l'élaboration d'une proposition originale, et/ou présentée comme supérieure, pour mieux satisfaire le besoin et/ou l'intérêt (exprimés ou non) pour la réalisation du projet du client.

Ensuite, les pratiques commerciales, prônées actuellement, donnent la primauté de la gestion relationnelle (principalement envers le client) aux relations individuelles (plutôt qu'organisationnelles) ; le Marketing apportant, lui, une vision connexe plus systémique, mais qui, au-delà de ses limites propres, n'est pas encore réellement intégrée, au sein des schémas de pensée de l'action commerciale.

Enfin, les approches théoriques commerciales privilégient l'objectif d'un échange bijectif avec le client ; le Marketing, au travers, notamment, du concept de *milieu*, apporte là encore un correctif salutaire (ainsi que l'*IES* pour la sphère publique) mais qui, à nouveau, ne nous apparaît pas intégré au sein de l'action commerciale.

Dans ce second temps, nous souhaitons attirer l'attention sur trois limites théoriques qui nous apparaissent comme fondamentales dans les théories commerciales et

marketing actuelles (et l'IES), quand on tente de les appliquer au domaine des *Grands Projets*.

Tout d'abord, l'ensemble de ces travaux tendent à éluder ou contourner le sujet des mises en concurrence formelles, et notamment des *Appels d'Offres* normés s'appuyant sur des conceptions de projet quasi figées et/ou des solutions standard. Ces modalités de mise en compétition des fournisseurs sont pourtant centrales dans les modes de gestion prônés par le *Management de Projet* et les *Achats* comme nous l'avons exposé au chapitre 1, ainsi que dans la gouvernance économique en général, comme nous le montrerons, encore plus explicitement, au chapitre 5.

Ensuite, il n'y a pas (ou très peu), aussi bien dans les théories commerciales que dans les théories *Marketing*, d'approche institutionnelle des projets eux-mêmes, qui sont vus d'abord au travers du prisme de la relation client-fournisseur, ou, au mieux immergés dans (ou générés par) un *milieu*, supposé homogène et préexistant.

Enfin, l'action commerciale souffre d'un problème de légitimité en soi (nous y reviendrons au chapitre 4.1), qui ne lui permet pas d'aborder l'ensemble du système institutionnel en jeu, notamment, dans l'émergence d'un *Grand Projet* ; faiblesse caractéristique, par exemple, du *lobbying*, qui souffre d'une difficulté d'intégration avec l'action commerciale classique (faiblesse inhérente à son mode action souvent masqué) et d'une légitimité fondée notamment sur l'intérêt général, l'obligeant à se concentrer sur la seule sphère publique.

Sur ces trois points, les travaux des sociologues sur les institutions, leurs comportements et les relations entre institutions, vont nous amener des outils d'analyse intéressants, comme nous allons le voir maintenant.

### 3. LES ENSEIGNEMENTS DU NEO-INSTITUTIONNALISME ORGANISATIONNEL

Notre propos n'est pas d'étudier les vecteurs historiques de l'évolution des organisations dans leur structuration des *Grands Projets* ; ni la rationalité des choix économiques qui explique, en grande partie aussi, le choix de tel ou tel industriel comme fournisseur d'un *Grand Projet*, mais de discerner des éléments théoriques permettant de *décoder le comportement institutionnel* des organisations impliquées dans la contractualisation de *Grands Projets*, en cohérence avec l'intuition première qui a guidé notre travail.

Nous avons retenu, sur le plan académique, les théories néo-institutionnelles comme principal socle théorique. Nous nous y référons également aussi via l'anglicisme, maintenant très répandu dans la littérature, de *néo-institutionnalisme* (ou encore de travaux des *néo-institutionnalistes*).

Ces théories, au sein de la famille des *Théories des Organisations*, s'appuient, en effet, sur deux principes clefs pour notre propos comme le souligne Jacques ROJOT (2005).

Tout d'abord, les théories néo-institutionnelles supposent que les organisations ne sont compréhensibles que si l'on tient compte du fait qu'elles sont connectées entre elles, ce qui est fondamental quand on aborde le domaine commercial qui est par nature lié à l'interaction forte de deux parties (via le contrat). Et, ce, plus encore, quand on aborde le domaine spécifique des *Grands Projets*, qui sont, notamment dans la phase cruciale de conception, des systèmes complexes, au sein desquels interagissent plusieurs acteurs, venant d'univers économiques, techniques et culturels variés, avec des logiques différentes et parfois opposées. Les travaux des néo-institutionnalistes ont ici l'avantage de nous aider à mieux appréhender ces phénomènes d'interactions entre ces différentes organisations et institutions, avec une approche *trans-institutionnelle* ou "*cross-pillar*" (U.MORTH & M.BRITZ 2004).

Ensuite, ces théories s'attachent à la relation d'influence réciproque des organisations avec leur environnement institutionnel. Ce point fait écho à notre démarche de recherche qui étudie à la fois l'influence du contexte institutionnel sur certaines organisations, mais suppose également qu'il est possible, pour les entreprises d'avoir des actions proactives envers un système institutionnel donné.

Avant d'aborder plus précisément ces théories, arrêtons-nous un instant sur les notions d'institution et d'organisation. P.K.SELZNIK (1957) les définit respectivement comme le “*produit naturel de pressions et de besoins sociaux .un organisme adaptable*” et comme “*un moyen de coordonner rationnellement un système d'activité pour atteindre un but prédéterminé*”.

Il est frappant de constater que les tenants des théories néo-institutionnelles passent allègrement du concept d'institution à celui d'organisation alors que ce sont deux sujets très différents en première approche. De fait, ils gommant les frontières en proposant une approche à la fois systémique, évolutive et interactive, qui reflète bien l'environnement global des *Grands Projets*, en montrant à la fois que les institutions ont leur logique propre, et que les organisations sont sous influence institutionnelle comme nous allons le voir maintenant. Toutefois, nous nous attachons, dans cette thèse, plus au concept d'institution, et notamment à sa capacité à *créer des certitudes*, qu'à celui d'organisation, plus centrée sur l'efficacité de l'action, et qui, malgré toutes ses ramifications, ne peut pas être considérée comme toujours institutionnalisable (Yvon PESQUEUX - 2007).

### **3.1. Des organisations sous influences institutionnelles**

Le *néo-institutionnalisme organisationnel*, ou encore “*new organizational institutionalism*”, fait son apparition à partir de la fin des années 70 avec des textes fondamentaux qui présentent notamment une approche sociologique des organisations, allant au-delà de l'approche très *rationaliste* qui prévaut alors, en s'efforçant d'expliquer le phénomène de l'homogénéité dans les organisations et aussi l'influence de l'environnement institutionnel sur les organisations (MEYER et ROWAN 1977 et 1983 ; MEYER et SCOTT 1983 ; TOLBERT et ZUCKER 1983 ;

Di MAGGIO et POWELL 1983 ; LAWRENCE et SUDDABY 2006 ; GREENWOOD, OLIVER, SAHLIN, SUDDABY 2008)

C'est l'école américaine de management de Chicago qui consacrera le *néo-institutionnalisme* comme un courant majeur (The University of Chicago Press, 1991), avec cinq grandes idées fondatrices :

- la première grande idée est que les organisations sont influencées par les institutions qui les environnent, les normes, règles et idéologies de la Société au sens large ;
- la deuxième acception importante est que l'influence des institutions sur les organisations est particulièrement forte dans les domaines où l'évaluation de la performance est difficile et, surtout, où les réseaux d'interactions entre les organisations sont complexes, ce qui est le cas des Grands Projets ;
- troisièmement, les néo-institutionnalistes soulignent le fait que les organisations ont tendance à se conformer à leur domaine institutionnel de référence ; y compris au détriment de leur efficacité technique (ou performance) ;
- la quatrième grande idée est que les organisations peuvent institutionnaliser des organisations de pure forme, avec des mythes et des rituels, où les structures symboliques sont découplées des objectifs de performance des organisations ;
- enfin, la dernière idée fondatrice est que les pratiques institutionnelles sont typiquement acceptées comme telles ("*taken for granted*") et non rationnelles, et que ces pratiques ont une forte résistance au changement.

Au cœur du néo-institutionnalisme, on trouve notamment trois premiers concepts fondamentaux: la Légitimité, la Mythologie et l'Isomorphisme.

### 3.2. Les légitimités des institutions

Selon le dictionnaire, la légitimité est “ *la qualité de ce qui est fondé en droit, en justice, ou en équité* ” (Dictionnaire Larousse – édition 2010)

Les *néo-institutionnalistes* explorent cette définition et la relient aux normes et à l’ensemble des règles de l’acceptable.

Ainsi, On peut définir la légitimité comme une *congruence* avec des systèmes sociaux construits de normes, de valeurs et de croyances (SUCHMAN 1995). C’est la légitimité qui définit les normes de l’acceptable ou de l’inacceptable, du conforme et du non-conforme, du convenable et de l’inconvenant des actions humaines.

SCOTT (1995) explique ainsi que “ *la légitimité n’est pas une commodité que l’on possède et peut échanger, mais un état reflétant un alignement culturel, une adéquation avec les normes, ou une résonance avec des règles ou des lois pertinentes* ” (texte original : “ *Legitimacy is not a commodity to be possessed or exchanged but a condition reflecting cultural alignment, normative support, or consonance with relevant rules or laws* ”.)

La légitimité est perçue comme un concept qui protège les organisations des pressions externes (MEYER et ROWAN 1977). Selon ce principe, une partie légitime, au sein d’un système institutionnel donné, ne peut être écartée - par exemple un industriel *adoubé* par les parties prenantes dans la phase de conception d’un *Grand Projet*.

Une des questions importantes quand on s’intéresse à la légitimité est d’en connaître la source ; c’est à dire qu’est ce qui fait qu’une idée, une norme, un comportement, un mythe, une politique est perçue comme légitime ou non. On peut, en fait, distinguer trois grandes familles de légitimité : la *légitimité pragmatique*, la *légitimité morale* et la *légitimité cognitive* (SUCHMAN - 1995)

Intéressons-nous d'abord à la légitimité dite *pragmatique*. Elle est fondée sur l'idée que la légitimité provient du soutien d'une audience à une politique organisationnelle, en fonction d'intérêts immédiats.

Elle peut prendre la forme d'une légitimité fondée sur l'échange où les acteurs attendent de l'organisation un apport immédiat – y compris matériel – à leurs besoins ou désirs.

Elle peut prendre aussi la forme d'une action d'influence, qui est une version un peu plus subtile que la légitimité fondée sur l'échange, en ce que les acteurs soutiennent une organisation, non plus dans l'attente de résultats immédiats mais plutôt parce que l'organisation se préoccupe de leurs intérêts globaux (et le montre). SUCHMAN (1995) souligne que ce type de relation d'influence est souvent plus important mais aussi plus facile à mettre en œuvre, dans la mesure où elle ne suppose pas de résultats concrets.

Enfin, troisième type de pragmatisme dans la construction de la légitimité : la légitimité dite *relationnelle* (“*dispositional*”). Cette forme de légitimité fait appel au partage des valeurs que les acteurs peuvent avoir avec une organisation, comme si elle était une personne, en lui attribuant des qualificatifs comme “*honnête*”, “*qui a nos intérêts à cœur*” etc.

La deuxième grande source de légitimité est dite *morale*. Celle-ci n'a plus son ressort dans ce qu'elle apporte comme résultat bénéfique, comme dans le cas de la légitimité pragmatique, mais *en ce qu'elle fait les choses bien* (“*the right thing to do*”). C'est typiquement ce type de légitimité qui est, entre autres, à l'œuvre dans la construction de certaines normes (par exemple les normes de sûreté).

On peut citer par exemple la *légitimité charismatique* : typiquement un leader religieux *représentant de Dieu sur terre*, ou plus près de notre propos, la légitimité charismatique des leaders (par exemple, Steve JOBS, le fondateur d'Apple) ou encore la *légitimité structurelle* (SCOTT 1977) ou catégorielle (ZUCKER 1986) ; c'est-à-



dire qu'une organisation acquiert sa légitimité parce qu'elle met en place des structures reconnues comme idoines pour une action donnée.

Le troisième grand type de légitimité est dite *cognitive*, et fait écho au fait qu'une organisation ne retire pas toujours sa force d'une adhésion par intérêt (pragmatisme) ou par jugement (légitimité *morale*) mais plutôt d'un respect plus passif.

On peut distinguer deux ressorts à cette légitimité : le caractère inévitable (“*taken for granted*”), nécessaire d'une organisation et/ou le rôle de “décodeur” qu'elle peut jouer (“*comprehensibility*”) – avec les aspects de permanence, de prévisibilité et de pertinence des actions.

On peut parler aussi ici de *légitimité procédurale* (une autre forme de *légitimité cognitive*) qui tient à la conformité à des routines des organisations, par rapport aux techniques et procédures acceptées (et acceptables) par la société. M.C SUCHMAN (1995) donne l'exemple amusant d'un hôpital légitime même si beaucoup de ses patients meurent, alors qu'un autre établissement hospitalier sera illégitime, même s'il y a moins de décès, si ce dernier établissement pratique l'exorcisme.

M.C SUCHMAN souligne que la *légitimité cognitive*, quand elle s'appuie sur le caractère inévitable et permanent, donc sur une *légitimité morale*, est alors plus puissante, en ce qu'elle ne peut pas, par définition, être mise en cause (“cannot be *challenged*”) - sauf à la sortir de son contexte institutionnel.

On peut pressentir ici une notion d'addition de légitimités de différentes sources ; un point sur lequel nous reviendrons dans l'exposé de nos travaux, sous un angle plus pratique.

Nous garderons donc à l'esprit que la légitimité d'une institution agit comme un bouclier face aux autres institutions, et qu'elle peut être fondée sur des faits très rationnels, mais aussi, des aspects plus sociétaux et cognitifs, ou plus puissamment sur des concepts moralement reconnus.

Mais si une institution légitime est protégée, a-t-elle tendance à rester centrée sur elle-même ou, au contraire, à tenter d'étendre son influence ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

### 3.3. Des institutions dévorantes : l'isomorphisme institutionnel

Comme nous l'avons dit plus haut, le concept d'isomorphisme, est lui aussi central dans l'analyse néo-institutionnaliste. Il répond d'emblée oui à notre question et en pose une plus structurante pour nous aider à réfléchir à *l'action commerciale* : qu'est ce qui fait qu'une institution donnée, a tendance à étendre son influence ?

Di MAGGIO et POWELL (1983) analysent le fait que les organisations sont influencées par les idées véhiculées par les institutions et que, de ce fait, elles tendent à adopter des systèmes de pensée, voire d'organisation, similaires au sein d'un contexte institutionnel donné ; l'idée originale étant que l'adaptation n'est pas due à des contraintes techniques mais aussi à une conformité sociologique.

Les deux auteurs décrivent trois mécanismes porteurs de changement institutionnel dit *isomorphique* : *l'isomorphisme coercitif*, *l'isomorphisme mimétique*, et, enfin, *l'isomorphisme normatif* qui nous intéresse au premier chef.

*L'isomorphisme coercitif* résulte des pressions, formelles ou informelles, exercées par les organisations qui appartiennent à un domaine donné (appelé aussi champ institutionnel) ; il peut être aussi généré par les attentes culturelles d'une société. Typiquement, les structures organisationnelles et les modes d'action en viennent à refléter, avec des rituels plus ou moins formels, peu à peu les règles dominantes édictées par une société ou un Etat (MEYER et HANNAN - 1979).

Le concept *d'isomorphisme mimétique* a été souvent repris, utilisé et diffusé dans les travaux en sciences sociales et en management (MIZRUCHI et FEIN, 1999). Il témoigne du fait que les organisations ont tendance à se copier, dans leur comportement institutionnel. En effet, ce mimétisme représente non seulement un moyen de coordination, puisqu'il devient une véritable modalité de coordination routinière et un mécanisme de normalisation des comportements, mais est aussi vu

comme une source d'efficacité puisque que, pour beaucoup de managers, rien ne vaut la répétition de comportements qui, par le passé, ont été perçus comme performants.

Le mimétisme apparaît également producteur de structure sociale, en ce qu'il favorise les phénomènes de mode. Cette forme d'isomorphisme conduit à la conformité, à l'imitation et, plus encore, à l'attrait des managers pour les nouveaux outils et méthodes de gestion (BENSEDRINE et DEMIL - 1998) ; la diffusion *des bonnes pratiques* des *Achats* est ici un exemple type.

*L'isomorphisme normatif* se distingue du précédent par l'importance accordée au phénomène de professionnalisation, qui est le résultat des actions collectives des membres d'une profession ou d'une industrie pour définir leurs méthodes de travail (par exemple le *Project Management Institute* évoqué au chapitre 1) et établir une base approuvée (donc légitime) à leurs activités, leur garantissant une certaine autonomie. Deux aspects de la professionnalisation sont considérés comme des sources importantes d'*isomorphisme* : l'un concerne les dispositifs d'éducation, l'autre est relatif à la croissance des réseaux professionnels, par lesquels les modèles organisationnels se diffusent.

Ce processus de professionnalisation implique deux points importants pour notre propos.

Tout d'abord, il tend à produire des individus quasi interchangeables qui réagissent de façon quasi-identique, quels que soient les contextes et les situations, ce qui implique que, face à des institutions puissantes, la compréhension des systèmes organisationnels est plus importante que la connaissance des réseaux d'individus. Ce point est intéressant au regard du temps long des *Grands Projets* souligné plus haut ; en effet les organisations, bien qu'elles-mêmes évolutives, changent, en général, moins fréquemment que les hommes et les femmes qui les animent ; ce confortant ainsi la pertinence d'étudier les apports des travaux des théoriciens sur les organisations, et, surtout, sur les institutions, qui les influencent.

Ensuite, la professionnalisation entretient l'uniformité, la reproduction et également la vie sociale au travers de codes communs, comme le vocabulaire ou même les

pratiques vestimentaires. Ainsi, les membres d'une même institution professionnelle ne vont pas forcément agir selon la recherche d'un l'optimum économique rationnel, mais plutôt en cherchant à démonter la conformité de leurs décisions aux normes produites par la structure sociale, à la recherche d'une légitimité toute cognitive. Dans cet esprit, les leaders institutionnels adoptent des normes qui donnent une forme d'illusion de rationalité, ce qui concourt à la diffusion des institutions, y compris à leur *exportation* vers une culture (Kevin T. LEICHT et Mary L FENNEL - 2008)

Même si nous verrons plus loin que ces normes n'émergent pas ex-nihilo et sans logique, on peut en déduire que la conformité à un système normatif légitime peut être plus importante que la rationalité économique professionnelle des choix qui en découlent.

Plus prosaïquement, pour se faire adopter par un système institutionnel puissant, la conformité est beaucoup plus porteuse que la différenciation. Ce dernier point, soulevé par les théories néo-institutionnelles, conforte, en outre, notre questionnement quant aux limites des pratiques commerciales de différenciation face aux puissantes institutions que sont les *Achats* et le *Management de Projet*, tenants de la normalisation et de la planification (voir chapitre 1). Nous y reviendrons à la fin de cette thèse, notamment au travers de la phase de *Récolte* que nous proposerons dans le cadre de la nouvelle approche commerciale que nous proposerons.

Comme le montrent très clairement Marie-Laure DJELIC et Rolv PETTER ADAM (2007), ce processus de professionnalisation, concernant le management en général, s'est structuré d'abord avec la révolution du management aux Etats Unis ("*managerial revolution*") au début du XXème siècle, avec six vecteurs de changement ("*dimensions*") : la systématisation des cotations en bourse des sociétés permettant de renforcer les structures capitalistiques, (dont les premières historiquement furent les remarquables compagnies des Indes d'origine anglo-néerlandaises), des entreprises et organisations toujours plus grandes, la concentration avec l'émergence d'oligopoles puissants qui impliqueront la mise en place de lois anti concentrations ou "anti-trust", et par conséquent, la dilution des pouvoirs et notamment la séparation entre le contrôle capitaliste et le pouvoir

managérial, qui a dû, et c'est le dernier vecteur, se structurer comme un élément de pouvoir autonome et donc se *professionnaliser*, en constituant de véritables institutions, avec leur normes, comme le *Marketing* ou la *Gestion*, dans le monde des affaires.

Cette professionnalisation américaine s'est exportée tout au long de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, d'abord par des initiatives étatiques à la sortie de la seconde guerre mondiale, puis par le poids des multinationales américaines, avec des marqueurs comme le fameux "*Big is beautiful*" d'IBM ou encore le livre "*Le Défi Américain*" de Jean Jacques SERVAN SCHREBER (1968). Enfin, cette exportation s'est poursuivie, dans une phase plus lancinante à partir des années 80, quand les grandes compagnies occidentales et notamment européennes vont appliquer progressivement, après l'avoir digéré et mûri, le modèle américain de management, par exemple avec l'émergence, d'un *Management de Projet modernisé*, comme nous l'avons vu plus haut.

L'autre idée centrale des travaux sur *l'isomorphisme* (MEYER et ROWAN - 1977) est que les organisations se conforment à des *mythes rationnels*, répondant à des problématiques globales, tel que le *Développement Durable* qui répond notamment au souci global de préservation des ressources naturelles. Les travaux de MEYER et ROWAN sur l'isomorphisme montrent l'effet *boule de neige* de ce processus de conformité, puisque plus une organisation se conforme à un *mythe institutionnel*, plus elle renforce ce mythe, et plus elle tend elle-même à s'institutionnaliser.

Arrêtons-nous sur cette notion de *mythes rationnels* que MEYER et ROWAN définissent comme le (les) sens commun(s) compris et partagés par une structure sociale ("*meanings*" and "*understandings*"). Les chercheurs expliquent que ces mythes sont des croyances, ou des idées, partagées et admises par toute la communauté institutionnelle, et qui s'appuient, soit sur les mandats juridiques ou réglementaires, soit sur une efficacité rationnelle ("*rational effectiveness*"), soit sur des objectifs, des moyens ou des buts admis de tous ("*collectively valued purposes, means and goals*"). On retrouve d'ailleurs ici peu ou prou la typologie des sources de légitimité de Mark C.SUCHMAN, présentée plus haut.

Il est intéressant de relever ici que la modernité, et donc la modernisation et l'innovation, joue un rôle important dans la rationalisation des mythes admis par tous, et cela nourrit l'isomorphisme, en incarnant les *mythes en règles* (MEYER et ROWAN 1977). On retrouve d'ailleurs l'innovation, si difficile à prendre en compte par les managers de *Grands Projets*, une fois la conception acquise comme nous l'avons dit plus haut, comme, au contraire, un acte fondamental du processus de légitimation des mythes (ie : à l'origine par exemple d'un projet) ; un processus qui suit typiquement quatre étapes (JOHNSON et al 2006) : innovation, validation locale, diffusion puis validation générale.

En d'autres termes, l'innovation *légitime le mythe* qui s'institutionnalise et se diffuse (par *isomorphisme*). Apporter de l'innovation une fois le mythe légitimé va donc à l'encontre de l'institution qui le porte. A méditer pour les tenants des actions de différenciation portées par les industriels au moment d'une *Proposition Commerciale*, pour un *Grand Projet* conceptualisé depuis des années...

Di MAGGIO (1991) insistera, lui, sur le caractère évident des mythes les plus puissants, qui s'imposent sans efforts (*“effortless evolution of common understanding”*), ce qui implique que l'action d'une organisation ou d'un individu sur la mythologie institutionnelle suppose à la fois subtilité et leadership.

Enfin, les études sur l'isomorphisme montrent qu'il peut y avoir un découplage entre les formes institutionnelles d'une organisation et sa réalité ; par exemple entre l'image institutionnelle d'une entreprise et sa réalité industrielle.

On notera aussi ici un point important : l'isomorphisme des institutions n'implique pas l'isomorphisme des réactions des organisations à ces mêmes institutions.

A titre d'illustration pratique, on peut en déduire que ce n'est pas parce que deux clients ont la même organisation que leur mythologie institutionnelle est similaire. De même, face à une même *mythologie institutionnelle donnée*, deux fournisseurs peuvent avoir une réaction très différente, notamment en fonction de leurs intérêts comme nous allons le voir plus loin. Ceci nous conforte dans notre attachement à la

notion d'institution, plus que d'organisation, et nous y reviendrons dans notre *Discussion* et nos *Recommandations* (chapitre 9 et 10).

En résumé, on retiendra que les institutions ont tendance à tenter d'augmenter leur influence et que la professionnalisation et l'innovation jouent des rôles majeurs dans le renforcement institutionnel.

C'est typiquement la notion d'*isomorphisme* qui est en jeu dans le fait que des principes comme la *Transparence* ou l'*Ethique* dans les échanges économiques, ont tendance à se généraliser, et on peut raisonnablement admettre que ce mouvement a tendance à s'accélérer dans un monde économique mondialisé, où les échanges entre organisations s'accroissent. D'ailleurs, les néo-institutionnalistes montrent – par une étude sur le niveau d'information – que le niveau normatif mondial s'enrichit beaucoup plus vite que le niveau national ou régional et que le monde économique est le grand gagnant de cette mondialisation des normes (HWANG 2006)

Au regard des éléments généraux présentés ci-dessus, et nous y reviendrons dans la *Problématique*, on peut déjà entrevoir les pistes d'une grille d'analyse néo-institutionnaliste appliquée aux *Grands Projets*.

En effet, s'il l'on considère les entreprises porteuses de *Grands Projets* et les industriels fournisseurs comme des institutions, ils sont influencés par un contexte institutionnel, auquel ils se conforment plus ou moins selon leurs légitimités, avec son lot de règles et de normes – typiquement les standards techniques.

Mais, au-delà comment ces règles émergent elles, dans le monde industriel ? Peut-on parler de mythes ou sens sociologique du terme ? Cette normalité institutionnelle connaît-elle un phénomène *isomorphique* comme le prédisent les recherches modernes sur l'institutionnalisme organisationnel ?

Les standards et normes, qui sont des codes et des pratiques qui incarnent les mythes dans le monde industriel, émergent de croyances, de schémas intellectuels ou de

valeurs partagées admises de tous (“*taken for granted*”) au sein d’une communauté professionnelle (POWELL et Di MAGGIO 1991 ; SCOTT 1987 ; MEYER et ROWAN 1977).

La littérature académique distingue deux grandes familles de standards dans le monde de l’industrie et des infrastructures : les standards formels *de jure* et les standards *de fait* (FARRELL & SALONER 1992 ; BESEN & FARRELL 1994).

Les standards *de jure* sont portés par des institutions publiques ou des comités de normalisation reconnus par la *Puissance Publique*. On peut citer par exemple les normes liées aux obligations de résistance aux séismes imposées par les Etats.

Les *standards de facto* résultent, eux, de la domination d’une firme, ou d’un groupe de firmes, qui, au travers d’institutions, parviennent à imposer des technologies sur un marché donné, qui deviennent de fait des formes d’obligations. On peut citer par exemple le principe de la transmission de données en *best effort* (au mieux d’une bande passante donnée) qui a été imposée, de fait, par les sociétés ayant développé les premières les routeurs internet (notamment CISCO), et qui a quasi éliminé du marché les systèmes classiques des infrastructures de télécommunications basés sur le principe de transmissions prédéterminées via des commutateurs ou, autre exemple, s’agissant d’un groupement d’intérêts industriels, du PMI cité plus haut, qui *tient le Management de Projet*.

Si les standards *de jure* sont par construction incontournables et donc plus puissants, ils sont plus longs à établir et les firmes, notamment quand elles sont dominantes, peuvent choisir de privilégier une stratégie de standards *de facto* (FARRELL 1996).

En fait, cette distinction entre les deux familles de standards tend à s’estomper pour une notion plus hybride, correspondant à une action des industriels visant, à la fois, à participer à la construction de standards *de jure* tout en travaillant sur des technologies compatibles avec le standard *de jure* mais différenciées pour imposer in fine un standard *de facto*. Nombre de stratégies sont possibles pour un industriel en fonction de sa capacité d’innovation, de l’importance de sa base installée et surtout de



l'état de l'environnement compétitif, avec souvent des stratégies d'alliances plus ou moins explicites entre concurrents (SHAPIRO & VARIAN 1999 ; DUMEZ et JEUNEMAITRE 2000), ce qui nous ramène d'ailleurs au concept économique de co-opétition. Si les technologies et techniques constituent un domaine très important pour les *Grands Projets*, l'action de normalisation peut aussi se faire via des actions plus subtiles, par exemple sur les unités de mesure (la mesure de "qualité de l'air" par exemple) ; des normes qui ont trait à la commensurabilité, nécessaire pour établir des comparaisons (par exemple entre deux offres) et qui obéissent aussi à des phénomènes institutionnels (ESPELAND et STEVENS 1998). On en retrouvera un exemple dans la première partie de notre *Cas GSM*.

FARRELL et SALONER (1988) insistent sur l'importance des intérêts stratégiques des firmes dans le processus de standardisation, qui implique nécessairement des alliances et des compromis ("*bargainings*") sous peine de voir le processus s'enliser.

Les auteurs définissent deux processus de standardisation : par les comités et par le marché (des notions sur lesquelles nous reviendrons lors de l'examen du *Cas GSM*), en ignorant d'ailleurs la notion initiale de standards *de jure* ou *de facto*, ce qui sous-entend d'ailleurs que c'est la légitimité de l'institution qui prédomine (quelle qu'elle soit).

La formation de standards au sein de comités implique une communication et une négociation explicites entre les parties prenantes, avant toute décision sur le standard.

L'émergence de standards par le marché obéit à un phénomène d'adhésion à la démarche d'un acteur dominant, le phénomène dit du "*bandwagon*". Les auteurs montrent qu'un tel processus peut réussir – et rapidement – quand il y a un acteur dominant comme les BELL Labs aux USA au début de la dérégulation des télécommunications, mais aussi faillir comme pour les systèmes d'encodages de la télévision avec la célèbre guerre PAL /SECAM / NTSC.

Ces travaux montrent que le système d'élaboration de normes via des comités est finalement plus efficace mais que sa mise en œuvre n'est pas que consensuelle et tient aussi aux actions d'accélération proactive de tel ou tel acteur ("*preemptive*

*actions*”) notamment pour démontrer la pertinence de la solution proposée pour le standard.

On peut donc conclure, ici, par deux points importants concernant le processus de normalisation.

Tout d’abord, les standards peuvent être imposés par un système normatif, voire législatif, public, ou par le marché ; in fine c’est la légitimité la plus forte qui l’emporte, qu’elle soit par exemple pragmatique, comme la capacité à apporter une innovation plus vite sur le marché, ou morale, quand elle incarne le bien public.

Ensuite, le phénomène de standardisation implique forcément une action collective, qu’elle soit a minima, ou plus proactive, sur la base d’alliances entre des acteurs forts (FARRELL 1996).

La normalisation dans le monde industriel, sous toutes ses formes (standards techniques formels, normes préconisées par une institution légitime, unités de mesure etc.) peut donc bien se comprendre comme un processus institutionnalisant, fondé sur la légitimité des acteurs parties prenantes, et dont la diffusion suppose la mise en œuvre de *vecteurs isomorphiques*.

S’il est évident que la notion de normes s’applique aux produits, comment influent-ils sur les choix des clients quand ils déploient un *Grand Projet* ? Se limitent-ils à des sous-standards liés aux produits déployés dans le cadre des projets ou y a-t-il des normes applicables dans le cadre d’un **Grand Projet** donné ? Et si oui comment émergent-elles ?

### 3.4. Normalisation et projets

La réponse à ces questions ne vont pas de soi car, par nature, un *Grand Projet d’Infrastructure* est spécifique et unique, ce qui peut, en première approche apparaître contradictoire avec la notion de normalisation.

A cet égard, il est intéressant de se pencher sur les travaux de l'Ecole Scandinave, qui s'est beaucoup intéressée aux notions de *standards de marché*. On notera d'ailleurs – et ce n'est probablement pas totalement un hasard - que ces *petits pays* ont donné naissance à des géants internationaux, qui ont su imposer leurs standards internationalement, comme ERICSSON ou IKEA.

L'ensemble de ces papiers académiques, qu'ils touchent aux standards industriels (télécommunications), aux processus industriels (TQM "Total Quality Management" ou *Management par la Qualité Totale*), de systèmes de management (normes ISO) ou encore au domaine éducatif (par exemple sur les MBA) montrent que les standards envahissent tous les secteurs, selon un phénomène *isomorphique* type : "*Un monde de standards*" (BRUNSSON & JACOBSON 2000). Et, il est clair que les standards de qualité comme l'ISO ou le TQM touchent tous les secteurs, y compris les projets.

Mais au-delà, qu'en est-il des activités réellement propres aux *Grands Projets* eux-mêmes ? Ces marchés très spécifiques peuvent-ils être, eux aussi, générateurs de normes propres ?

Le travail des suédoises Ulrika MORTH et Malena BRITZ (2004) relatif aux conséquences du contexte institutionnel de l'intégration européenne sur l'industrie de l'armement, qui met en jeu de grands programmes, est ici intéressant. Les auteurs montrent que, dans ce domaine très régalién de la Défense, le contexte institutionnel évolue et pèse très directement sur les normes et sur les relations commerciales.

Le sujet des programmes d'armement est, depuis la naissance de l'Europe, influencé par deux grands axes institutionnels, d'un côté la Sécurité des états membres, domaine national mais aussi en Europe très transatlantique, incarné par l'OTAN et par le WEU (Western European Union) et, d'autre part, l'intégration européenne, avec son volet libéral de concurrence ouverte, incarnée par l'Union Européenne.

Or, ces deux piliers institutionnels ont des logiques différentes : typiquement une logique de coopération *inter-étatique* pour le premier avec le concept d'interopérabilité, et une logique de décision supranationale pour le second, avec le concept d'internationalisation de l'industrie par les standards.

Et derrière ces logiques différentes, on retrouve des sources de légitimité propres à chacun : la légitimité de la chose militaire pour le premier, et notamment la fin de la guerre froide, la nécessité de renforcer l'industrie hi-tech européenne pour l'autre.

Ce choc entre ces deux blocs institutionnels a eu des conséquences directes sur les acteurs industriels ; les auteurs expliquent par exemple comment la Suède a restructuré son industrie de l'armement ,pour la spécialiser sur certains secteurs afin de rester compétitive.

Cette spécialisation au sein d'un marché européen plus ouvert a conduit à une standardisation technique, comme le soulignent les deux chercheurs.

Le cas du système satellitaire GALLILEO étudié par Ulrika MORTH (2007) est aussi très intéressant d'un point de vue institutionnel, plus sur le plan du management de ce programme que sur le plan des normes techniques. En effet, l'auteur démontre que, bien que ce projet ait été initialement positionné comme un PPP (Partenariat Public-Privé) où les industriels étaient amenés , a priori, à piloter le déploiement et les opérations dans un rôle clairement séparé des autorités publiques, de fait, la Commission Européenne a joué un double rôle d'influence directe, tant sur les Clients (les Etats), que sur les fournisseurs (les industriels), en légitimant ce double rôle par des logiques démocratiques (des *logiques institutionnelles*) incarnées au sein de diverses instances (des organisations). De plus, le système GALLILEO a, lui aussi, notamment du fait du formalisme ouvert imposé par la Commission Européenne, conduit à l'émergence de standards technologiques.

Les études sociologiques montrent ainsi que les *Grands Projets* ne sont donc pas antagonistes avec l'idée de standardisation technologique, qui apparaît alors comme une réponse possible face à des environnements institutionnels formalisés et/ou impliquant une évolution de la cartographie industrielle, pour des raisons de compétitivité dans un marché plus ouvert, comme nous le verrons d'ailleurs plus loin avec le *Cas SESAR*.

Ainsi, si la notion de standard répond au souci d'uniformisation des offres, chère aux acheteurs pour permettre une comparaison plus directe de ces offres, le manque d'instances internationales, reconnues de tous, conduit à une concurrence entre

standards et, également, au sein même des organismes de standardisation (FARRELL et SALONER 1988). La littérature académique parle ainsi de *modèle hybride* de production de standard, combinant à la fois les forces de marché classiques et la compétition au sein des comités de standardisation. C'est typiquement le cas de la téléphonie mobile (Jeffrey L. FUNK 2002), un domaine sur lequel nous reviendrons au chapitre 7.

Si les institutions impriment et diffusent leur pouvoir légitime qui peut être de nature diverse, en l'incarnant au moyen de mythes et, notamment dans le monde industriel, de normes de tous types, ce pouvoir n'est donc pas fortuit. C'est ici la notion de logique institutionnelle qui est en jeu et qu'il convient d'aborder, car sa compréhension pratique influera, comme nous le verrons, directement sur *l'action commerciale*.

### 3.5. La logique institutionnelle

En effet, que ce soit pour des constructions de systèmes satellitaires ou politiques (comme l'Union Européenne), on perçoit que les mouvements institutionnels, même s'il ne sont pas toujours prévisibles, y compris lors de la création de nouvelles institutions (HWANG et POWELL 2005), donnent le sentiment d'une certaine rationalité, avec parfois des vecteurs contradictoires comme dans le cas de l'industrie européenne de l'armement, *tirillée* entre un mouvement puissamment intégrateur et des réflexes militaires plus nationaux ou internationaux.

C'est de ces réflexions que va naître le concept de *logique institutionnelle* (*'institutional logic'*), terme introduit par ALFORD et FRIEDLAND (1985), qui montre que les organisations du monde occidental, qui intéressent directement notre propos au moins pour les fournisseurs, porteurs de *l'action commerciale*, sont prises en tenaille entre plusieurs vecteurs institutionnels, pouvant être contradictoires: la démocratie politique, le capitalisme et la bureaucratie d'Etat.

L'un des points saillants soulevés par la notion de *logique institutionnelle* est qu'elle dépasse à la fois les théories fondées sur les choix rationnels individuels qui sous-tendent notamment la *Théorie des Jeux*, mais aussi les théories plus macro-

économiques, en montrant que chaque institution a une logique centrale propre, qui guide les acteurs sociaux (typiquement les membres d'une même industrie). En allant plus loin, on peut affirmer que cette logique institutionnelle contraint les individus non seulement au niveau des moyens mais aussi de la finalité de leurs actions (FRIEDLAND & ALFORD 1991).

L'autre point fondamental soulevé par FRIEDLAND et ALFORD (1991) est que les organisations peuvent être pensées comme agissant selon des vecteurs institutionnels multiples.

Ce courant de pensée a donné lieu à la construction d'une méthode d'analyse propre, dont le but est de définir la cartographie institutionnelle propre à une organisation par son contenu ("content analysis") ; typiquement en analysant le contenu sémantique ("key terms"), par exemple dans le domaine médical (SCOTT et al. 2000). Nous reprendrons cette idée de cartographie du contexte institutionnel, sous une autre forme, dans notre analyse des deux *Cas* que nous avons étudiés.

On retiendra ici que de grandes organisations, par exemple un *Grand Projet*, ont leur logique institutionnelle propre et sont traversées par des influences institutionnelles multiples.

Ce point nous conforte, là encore, dans notre approche scientifique, qui consiste notamment à penser le Grand Projet comme une entité institutionnelle en soi. De plus, ceci implique également que deux organisations a priori séparées, voire avec des intérêts antagonistes (par exemple un client et un fournisseur), peuvent coopérer au sein d'un même *champ institutionnel*.

Il est donc important de voir maintenant comment les institutions peuvent collaborer dans le cadre de la construction institutionnelle.

### **3.6. La collaboration entre organisations et le jeu institutionnel**

L'optique rationnelle et mathématique de la *Théorie de Jeux* nous enseigne que la maximisation des intérêts entre plusieurs organisations peut conduire certaines

organisations, y compris antagonistes, à accepter certaines règles de comportement de compromis, afin de favoriser leurs intérêts communs, comme nous l'avons plus haut.

On retrouve une conclusion similaire dans les théories néo-institutionnelles, qui soulignent que l'émergence et le renforcement des institutions peuvent nécessiter, notamment dans le monde des affaires, la collaboration entre plusieurs firmes (J. OWEN -SMITH, Walker. W. POWELL 2008 ; POWEL, KOPUT, SMITH-DOERR 1996).

L'exemple type, étudié par les néo-institutionnalistes, est celui de l'Industrie de la Biotechnologie où les grands groupes s'obligent à collaborer dans le développement de nouveaux médicaments et leur commercialisation, car chacun d'eux détient des compétences majeures, et que l'enjeu financier global est trop grand pour être porté par une seule entreprise.

Les sociologues, en mettant l'accent sur la notion de réseaux entre organisations comme reflet de la construction des institutions ('*co-constitutive*'), et parlent même en anglais d' "*arrangement*" qui signifie à la fois l'idée de se mettre d'accord et de prendre les dispositions pour arriver à cet accord. Nous reviendrons, plus pratiquement, sur ce point en fin de thèse concernant la mise en place des stratégies de coopération entre acteurs au sein d'un projet.

On constate d'ailleurs, l'émergence d'institutions dont l'une des vocations fondatrices peut être simplement de favoriser les échanges entre organisations ou institutions (J. OWEN-SMITH, Walker W. POWELL - 2008). On peut par exemple considérer que le *Project Management Institute* cité plus haut en est une bonne illustration.

On retiendra ici que les organisations vont avoir tendance à collaborer entre elles, pour construire et à renforcer une institution, si celle-ci peut contribuer à leurs objectifs, quitte à trouver des compromis. Le *Cas SESAR* sera illustratif de ce phénomène.

Si les organisations collaborent dans le jeu de construction institutionnelle, qu'en est-il des rapports des institutions entre elles ?

### 3.7. Les interactions des institutions entre elles

En effet, si les institutions influencent les organisations avec une logique propre, un autre grand sujet d'intérêt, pour notre *Question de Recherche*, tient aux interactions entre les différentes institutions.

Comme nous l'avons indiqué en introduction de ce chapitre, l'interaction institutionnelle, avec des mécanismes réciproques d'influence entre les organisations et les institutions qui les environnent, est au cœur même de l'approche néo-institutionnelle qui est par construction systémique.

Le premier enseignement de l'approche néo-institutionnaliste est que l'une des sources de légitimité d'une institution, qui est fondamentale pour sa reconnaissance, provient des relations inter-institutionnelles et inter-organisationnelles. Entre d'autres termes : un sujet devient légitime quand il est connecté à un autre sujet légitime (GALASKIEWICZ 1985 ; ZUCKER 1986)

La conséquence directe de cette analyse, pour notre thèse, est que certaines organisations ne contractent qu'avec des organisations dont la légitimité est reconnue. Ainsi PFEFFER & SALANCIK (1978) soulignent qu'il est possible d'éliminer des concurrents, si on peut convaincre les décideurs qu'ils ne sont pas légitimes.

Le deuxième enseignement concerne la typologie de la *coévolution* des institutions et des acteurs ; c'est-à-dire la manière dont les organisations réagissent face à un environnement institutionnel donné.

Christine OLIVER (1991) retient cinq réponses stratégiques mises en œuvre par les organisations, en réaction aux processus institutionnels de conformisme qu'elles subissent. Ce sont les stratégies de *consentement*, de *compromis*, d'*évitement*, de *défi* et de *manipulation*.



Le *consentement* (“*acquiescence*”), qui est décrit comme une attitude commune que l’on pourrait qualifier aussi de conformisme, peut prendre plusieurs formes qui sont l’habitude, l’imitation ou la conformité (“*compliance*”). Alors que l’habitude et l’imitation sont des réactions assez faibles, la conformité ou “*compliance*” suppose une action volontariste pour intégrer réellement les normes et codes de l’institution au sein de l’organisation. Cette dernière forme est notamment retenue quand l’adhésion à l’institution est génératrice de légitimité accrue. On notera d’ailleurs que, dans la pratique, la sémantique utilisée pour la notation qualitative dans les grands Appels d’Offres internationaux est le plus souvent : “*Compliant*”, “*non compliant*” ou “*partially compliant*”.

La réaction de *compromis* est une forme de consentement, avec une négociation, quand les intérêts de l’organisation sont atteints par des règles institutionnelles nouvelles.

L’*évitement* implique un refus d’adhérer aux nouvelles règles que l’institution tend à imposer. Toutefois, ce refus n’est pas forcément abrupt et peut prendre plusieurs formes qui vont de la dissimulation (“*concealment*”) avec des tactiques de type “*window dressing*”, la mise en l’abri (“*buffering*”) qui consiste à éviter les contrôles de l’institution ou encore le retrait (“*escaping*”) ou l’organisation décide de fuir le terrain ou s’exerce la pression institutionnelle. Pour cette dernière forme, Christine OLIVER cite l’exemple des groupes chimiques qui sortent de l’Amérique du Nord, pour aller dans les pays du *tiers monde*, où les normes de pollution sont moins strictes. On peut aisément déduire que faire imposer des normes strictes sur un marché peut conduire à éliminer des concurrents.

La *défiance* est une forme ouverte de contestation institutionnelle, allant de la contestation simple (par exemple, les fabricants de pneus qui contestent la rationalité – donc la légitimité – des normes sur les pollutions de l’eau qui les gênent pour leurs activités industrielles) à des attaques (par exemple contre les media)

Enfin, Christine OLIVER présente les tactiques de *manipulations* comme les plus élaborées avec trois types d’actions : la *cooptation* (par exemple en intégrant des

parties tierces dans les Conseil d'Administration), *l'influence* (par exemple sur les standards) ou le *contrôle*, qui peut s'exercer sur des environnements institutionnels peu puissants.

Un des traits porteurs de son travail de recherche est qu'il ouvre la perspective à une certaine prédictibilité des comportements des acteurs face aux institutions, avec une idée importante: la tendance à se conformer ("acquiescence") est d'autant plus forte que la légitimité attendue de l'environnement institutionnel est forte.

Le troisième enseignement que nous retenons des théories néo-institutionnelles, quant aux interactions, tient à la difficulté d'adaptation d'une organisation à son environnement, inhérente à son objectif d'efficacité. En effet, très prosaïquement, une organisation, pour être efficace, doit réduire le champ des possibles de ses acteurs et limiter sa flexibilité, ce qui la rend moins adaptable à des changements d'environnement. De plus, une organisation implique, d'une part, une logique de décision (a priori rationnelle), et d'autre part, une logique d'action qui tient aussi du désir, puisqu'elle ne peut être efficace que si elle est portée par un engagement et une motivation des acteurs (par exemple d'adhésion à un principe *noble*, donc légitime, comme le *Développement Durable*).

Au sein de son environnement institutionnel, une organisation peut être amenée à découpler son action ou la perception de son action de sa réalité profonde, ce qui conduit à une forme d'*organisation hypocrite* comme la qualifie Jacques ROJOT (2005), avec des processus formels respectant les règles et codes institutionnels et des processus informels régissant l'action.

En outre, les organisations peuvent opérer selon des modes de découplage plus subtils, par exemple en alternant les cycles très rationnels avec des phases plus politiques, ou encore en mettant en avant très fortement une action mineure qui résonne avec un mythe institutionnel porteur, tout en ne changeant pas ses pratiques dans le cœur de ses métiers.

En résumé, l'environnement institutionnel influe sur les organisations, qui, à leur tour, y réagissent, avec la *légitimité* comme *arme*, au travers de plusieurs réactions types, y compris découplées de leur logique rationnelle première, comme nous venons de le voir.

Une autre question est de savoir ce qui peut conduire à un changement des institutions, une question importante, pour nous permettre de structurer notre réflexion sur l'action commerciale afférente, qui, par nature, doit être proactive.

### **3.8. Comment peut-on changer ou même créer une institution ?**

C'est la question à laquelle se sont attachés H.HWANG et W.POWELL (2005), qui ont identifié trois processus différents conduisant à des modifications des environnements institutionnels, au cours de leurs travaux sur *l'entrepreneuriat institutionnel* – un domaine qui a des similarités avec la notion de projet par son aspect créatif.

Ces trois processus sont : l'élargissement de juridiction professionnelle, la création de standards (ou la définition de règles) et la création de nouvelles institutions.

L'élargissement de la juridiction professionnelle nous apparaît plus spécifique au contexte américain (même si la situation évolue actuellement, y compris en France), puisqu'il s'agit de tirer un parti professionnel de la multitude de lois et jurisprudences. Les modalités de création de standards ou d'institutions nous apparaissent, elles, plus intéressantes pour notre thèse.

Tout d'abord, concernant la création de normes, les chercheurs insistent sur le fait que, nombre de standards ou de règles dans l'industrie, sont le fait de groupes d'experts auto-proclamés. Avec plusieurs types de groupes : les porteurs ('carriers'), les traducteurs ("*translators*") les cognitivistes ("*knowledge entrepreneurs*"), les gourous des normes ("*norm professors*"), qui typiquement vont agir selon leur propre agenda, sans attaquer toutefois, de front, les institutions existantes.

W.POWELL et H. HWANG, en citant des cas emblématiques comme la norme JAVA dans l'informatique, soulignent deux points :

Tout d'abord, ce ne sont pas forcément les acteurs dominants d'un secteur qui font la norme, mais plutôt ceux qui agissent avec une forme de *routine*.

Ensuite, le processus normatif est, par nature, ouvert et d'une certaine manière désintéressé ; il est produit par des *experts*. Des normes qui peuvent parfois, quand le travail rejoint le monde politique se transformer en règles ; c'est-à-dire en lois, en décrets ou directives européennes par exemple.

En d'autres termes, les néo-institutionnalistes remarquent que le travail et la *présence conforme* permet d'influer le champ institutionnel ; un point que nous retrouverons, très pratiquement, dans l'action des scandinaves au sein des instances de normalisation du standard GSM.

Concernant la création d'institutions, après une analyse piquante sur l'émergence de la gastronomie française au XIX<sup>ème</sup> siècle comme référent culinaire mondial, on retrouve évidemment le concept central de légitimité, mais aussi la nécessité de fédérer des intérêts disparates, en proposant de résoudre un problème qui dépasse les enjeux particuliers à court terme (typiquement la construction de l'Union Européenne). A cet égard, il est intéressant d'avoir à l'esprit la notion de réseau que l'on peut définir sociologiquement comme l'espace organisé existant entre la flexibilité des marchés et la logique des institutions, un espace où naissent et surtout se partagent les idées (SMITH-DOEER & POWELL 2003)

Il est intéressant de relever que ces notions d'ouverture, de dépassement des enjeux particuliers et identifiés, rappellent beaucoup la notion commerciale de *win-win*, qui semble donc bien adaptée au processus normatif – alors qu'elle est beaucoup plus difficile à mettre en œuvre lors d'une négociation commerciale dans un contexte concurrentiel très ouvert et normé, comme nous l'avons dit plus haut.

Parallèlement à la création d'institution, on peut étudier les phénomènes de destruction, ou de remise en cause d'institutions, une *désinstitutionalisation* qui peut d'ailleurs être considérée comme le premier acte de la construction d'une nouvelle institution (GREENWOOD et al 2002).

Si elle est volontaire, cette *désinstitutionalisation* peut être vue, à notre sens, comme l'acte ultime d'une tactique de défi, pouvant aboutir à la création d'une institution nouvelle. Toutefois, et nous y reviendrons plus loin lors de nos études de *Cas*, la création institutionnelle ne nous semble pas devoir forcément être vue comme étant précédée par un acte de destruction, mais peut être envisagée comme, à côté, voire *complémentaire* d'une institution existante.

En résumé, on peut donc changer, créer ou détruire une institution. Ce sont des actes institutionnels majeurs, qui, s'ils résultent d'actions humaines, n'impliquent pas uniquement la volonté rationnelle des acteurs qui les initient ou, surtout, de ceux qui les subissent.

### **3.9. Prises de décisions humaines et institutions – quelques réflexions**

La notion de prise de décision des hommes qui gèrent les organisations est évidemment importante, et c'est une évidence, surtout pour un praticien, de dire que les managers ne sont pas équivalents.

Toutefois, si l'on conserve une vision institutionnelle, il est pertinent d'essayer de dégager des comportements types quant aux modes de décision. Ainsi, et même si elle ne fait pas *stricto sensu* partie de la sociologie institutionnaliste, nous souhaitons ici aborder rapidement quelques enseignements des *Théories de la Décision* et principalement de la *Rationalité Limitée*, ainsi que de la vision *comportementaliste* des organisations économiques.

Les *Théories de la Décision* trouvent notamment leurs origines dans les travaux de H. SIMON, Prix Nobel d'Économie en 1978. Son ouvrage le plus célèbre est " *Administrative Behavior* " (1947), où l'auteur distingue notamment *l'homme administratif* de *l'homo-economicus*. En effet, l'humain ne maximise pas, uniquement économiquement son utilité, notamment car il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle et n'a pas une fonction de préférence stable et durable.

Ici, le but de la théorie dite de la *Rationalité Limitée*, est de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer de trouver les moyens (entraînement, formation) de repousser ces limites.

Au-delà des limites générales de la rationalité, tenant au fait qu'une décision est prise par rapport à un objectif donné, qui n'est pas forcément lui-même rationnel, et que chacun prend ses décisions en simplifiant les hypothèses et avec ses capacités intellectuelles propres, il est intéressant de noter que la *rationalité limitée* tient aussi à la représentation du monde telle que le perçoit le décideur. Jacques ROJOT (2005), se référant à H.SIMON, évoque ainsi une forme de *limite procédurale de la rationalité* ; celle-ci tient à l'aspect délibératif de la prise de décision, à la façon dont on se construit le monde et donc l'univers des possibles.

Le point intéressant ici, pour notre thèse, est qu'il induit que le contexte institutionnel, en ce qu'il structure la vision du monde, influe de facto sur la prise de décision.

A titre d'illustration, il n'y a donc pas de conception *neutre* d'un Grand Projet !

Et ce sans remettre en cause, en aucune manière, la bonne volonté et la volonté d'objectivité de ceux qui le portent.

Disciples de H.SIMON, Richard CYERT et James MARCH (1963) vont produire une approche opérationnelle des conséquences de la *rationalité limitée*, avec une description des organisations, non pas comme des entités figées, mais comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions : le *comportementalisme* des

entreprises. Ils remarquent que l'entreprise est *un groupe de participants aux demandes disparates* (y compris avec des liens et des logiques institutionnelles différentes, même s'ils ont tous intérêt à la bonne marche de l'organisation à laquelle ils appartiennent).

Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision ; les buts poursuivis ne sont pas strictement rationnels, mais représentent *le meilleur compromis possible*. Richard CYERT et James MARCH distinguent quatre comportements principaux au sein d'une organisation (en l'occurrence une entreprise) : la résolution des conflits qui nécessite des procédures d'arbitrage, l'élimination de l'incertitude, la recherche de la problématique au-delà des jeux de pouvoirs et de réseaux entre individus et, enfin, l'apprentissage, concept qui acte que les organisations changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps.

Au travers de ce survol rapide, on peut simplement acter que si les hommes sont divers, les modes de décision au sein des organisations obéissent à une certaine logique, avec un nombre limité de modes opératoires.

Avant de conclure ce chapitre, et pour revenir plus directement aux institutions, il est intéressant de se pencher sur l'évolutivité institutionnelle et la notion *de points d'inflexions stratégiques* qui sont *'liés à des fondamentaux de la dynamique d'une industrie, des technologies, et des stratégies qui créent, pour les leaders, de nouvelles opportunités de développer de nouvelles visions, de nouvelles stratégies, et de faire bouger leurs organisations vers de nouvelles directions, quand elles traversent des turbulences et incertitudes pour les leaders''* (Andrew GROVE 1997).

P.J Di MAGGIO (1988) qualifie ces leaders d'*entrepreneurs institutionnels* qui créent des normes techniques et cognitives, ou des schémas d'interprétation, et parviennent à les imposer comme des standards légitimes.

Ce leadership institutionnel s'exerce aussi de manière très personnelle car les leaders institutionnels utilisent fréquemment leur carrière (*'life stories'*) en se projetant, de

facto, comme des leaders, en incarnant leur *vision du monde*, au travers de leur vie professionnelle (SHAMIR et al. 2005)

Plus prosaïquement, on pourrait dire que les leaders institutionnels sont des individus qui, par leur force de conviction personnelle, vont savoir saisir *le bon moment* pour faire bouger les institutions, en leur faveur. Ils sont des acteurs essentiels de l'action proactive vis-à-vis des institutions, comme nous le verrons dans nos recommandations.

On peut évidemment s'interroger sur la part de rationalité des entrepreneurs institutionnels qui sont *cognitivement soumis* et *institutionnellement encastrés* dans le domaine institutionnel dans lequel ils agissent, comme le souligne, par exemple, Isabelle HUAULT (dans BOURNOIS DUVAL-DUHAMEL ROUSSILLON SCARINGELLA - 2007). Toutefois, cette réserve ne nous apparaît pas remettre en cause fondamentalement le potentiel proactif des actions sur les institutions, même si cela en limite assurément le champ, puisque les actions commerciales et marketing pertinentes d'un industriel s'exercent a priori, au sein de son champ d'action accessible.

### **3.10. Résumé des concepts théoriques néo-institutionnels pertinents et propos d'étape**

Nous proposons ci-après un tableau résumant les principaux concepts des théories néo-institutionnelles que nous souhaitons utiliser dans nos analyses puis dans notre *Discussion*. Nous les présentons, par ordre décroissant d'importance, du plus au moins fécond, au regard de notre travail de recherche.



<b>LEGITIMITE</b>				
	Cognitive	Morale	Pragmatique	
<b>MYTHOLOGIE</b>				
	Normes	Standards de fait	Objectifs légitimes	
<b>INTERACTIONS INSTITUTIONNELLES</b>				
Consentement	Défi	Compromis	Evitement	Manipulation
<b>EVOLUTIONS INSTITUTIONNELLES</b>				
	Création de normes	Elargissement	Création d'institutions	
<b><i>THEORIE de la DECISION (aspects humains) / Entrepreneur institutionnel</i></b>				
<b><i>ISOMORPHISME</i></b>				
	Normatif	Mimétique	Coercitif	
<b>LOGIQUE INSTITUTIONNELLE / COLLABORATION</b>				

Tableau 3 : Principales notions des théories néo-institutionnelles pertinentes dans le cadre de l'étude de l'action commerciale pour les Grands Projets.

### Propos d'étape

Les travaux des néo-institutionnalistes sur la sociologie des organisations nous apportent des concepts essentiels quant à l'influence légitime des systèmes institutionnels normatifs sur les organisations et leur diffusion, ainsi que, réciproquement, sur les modalités et les logiques de réactions, y compris d'influence, des organisations sur leur environnement institutionnel. Nous y reviendrons dans la construction de notre problématique.

Toutefois, ces travaux comportent deux limites pour notre axe de recherche qui porte sur l'action commerciale.

Tout d'abord, les travaux des néo-institutionnalistes ne portent pas sur l'action commerciale, et de ce fait ne se préoccupent que peu des aspects concrets des relations d'affaires.

Ensuite, et c'est une critique plus fondamentale de ces travaux, ils privilégient une approche un peu fataliste et prévisible des actions des organisations, aux dépens des actions volontaires des organisations et des individus qui les composent, ce qui les font qualifier par Bernard LECA (2006) de “*théories des organisations sans les organisations*” ; ce même si certains travaux comme ceux de HWANG et POWELL (2005) ouvrent clairement la voie vers une vision plus proactive du *jeu institutionnel*.

Cette dernière critique nous semble endogène à la Sociologie des Organisations et rend, a priori, pertinent notre approche, tendant à oser de jeter un pont entre l'action commerciale classique, essentiellement tournée sur les intérêts et les actions volontaires des agents économiques, et les fonctionnements institutionnels plus systémiques, identifiés en sociologie.

Ce pont théorique est au cœur de la méthode d'analyse que nous proposons à l'issue de l'exposé de notre problématique, comme nous allons le voir maintenant.

## 4. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Ainsi qu'annoncé en introduction de cette thèse, l'objet de notre travail de recherche porte sur les évolutions de l'action commerciale des industriels, au regard de l'évolution de la gouvernance des *Grands Projets*, que nous avons choisi d'étudier comme des systèmes complexes et sous l'angle des théories néo-institutionnelles.

Cette évolution de la gouvernance des *Grands Projets* correspond à la montée en puissance de nouvelles institutions, témoignant de la professionnalisation du management et, notamment, du *Management de Projet*, et des pratiques modernisées des *Achats*, particulièrement au travers de la mise en concurrence normée et systématique des fournisseurs.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les limites des théories commerciales actuelles, que nous avons identifiées au chapitre 2, sous un angle plus sociologique, en nous appuyant sur les théories institutionnelles. Nous verrons, notamment, combien ces limites sont inhérentes aux principes mêmes de la pensée commerciale actuelle. Nous donnerons également quelques exemples de traductions concrètes de ces limites (section 4 .2).

Ensuite, nous expliquerons le choix de notre posture épistémologique, en ayant bien à l'esprit que notre démarche est novatrice.

Enfin, nous décrirons notre problématique et nous présenterons notre méthodologie, fondée sur une démarche analytique, s'appuyant sur les apports théoriques néo-institutionnels. Cette démarche nous fournira notamment une grille d'analyse, nous permettant d'identifier les impacts des réalités institutionnelles complexes, en jeu dans les *Grands Projets*, sur *l'action commerciale*. Nous appliquerons cette grille d'analyse à des cas concrets, enrichis par des interviews ; les résultats obtenus, que nous discuterons, nous serviront de socle pour dégager, en fin de thèse, avec notre double regard d'étudiant-chercheur et de praticien, les éléments d'une nouvelle approche de l'action commerciale, pour les *Grands Projet*.

#### 4.1. Les limites des théories commerciales revues sous un angle sociologique

Comme nous l'avons dit dès notre chapitre 2, il n'existe pas, à proprement parler, de théorie, ni même de méthodologie, spécifique à l'action commerciale pour traiter des *Grands Projets*. Nous avons, néanmoins, pu dégager trois points saillants à l'issue de notre revue des théories actuelles connexes les plus couramment utilisées, et qui sont issues du *Commercial, du Marketing ou de l'Intelligence Economique et Stratégique* (section 2.6). Nous les rappelons ici :

- l'importance de l'action de différenciation de l'offre au travers de *Propositions Commerciales*, bien spécifiques et originales, visant à convaincre le client que le fournisseur pourra mieux satisfaire son besoin et/ou son intérêt (exprimés ou non), en vue de la réalisation de son projet.
- la primauté donnée à la gestion des relations avec les personnes (*influentes*), principalement chez le Client, plutôt qu'à la gestion des relations organisationnelles et institutionnelles.
- l'objectif d'un échange bijectif avec le Client afin de co-construire le projet avec lui ; un objectif certes tempéré par la perception diffuse d'un projet immergé dans un (ou résultant d'un) *milieu* (COVA, CRESPIE, MAZET 1995), toutefois peu intégré dans les manuels de pratiques commerciales.

Si ces trois points saillants sont, a priori, des évidences pour nombre de commerciaux (*'taken for granted'*, comme le dirait l'Ecole Néo-Institutionnelle de Chicago), nous avons pu relever de sérieuses limites quant à leur application aux *Grands Projets*, identifiées en conclusion de notre chapitre 2. Nous les rappelons ci-dessous.

- le peu de cas fait aux situations de mises en concurrence formelles, et notamment aux Appels d'Offres, formels et normés, qui s'appuient, par construction, sur des conceptions de projets très largement figées en amont et/ou des solutions standard.

- la faible prise en compte du système institutionnel complexe que constitue (et en fait façonne, comme nous le verrons) le *Grand Projet* ; une limite que le concept de *milieu* ne permet pas de dépasser comme nous l'avons dit précédemment (section 2.4)
- la faible légitimité de *l'action commerciale* elle-même, qui la fragilise au sein du système institutionnel complexe inhérent à un Grand Projet.

En cohérence avec notre *Question de Recherche*, nous souhaitons, reprendre ces trois limites, en enrichissant notre analyse d'un regard plus sociologique, à l'aide des concepts développés par les néo-institutionnalistes, que nous venons de présenter au chapitre 3.

#### Du peu de cas fait aux Appels d'Offres

Tout d'abord, comme nous allons le voir, le peu de cas fait aux modalités de mises en concurrence formelles tient, notamment, aux trois points saillants des théories commerciales, que nous avons rappelés ci-dessus – et donc aux fondements mêmes de ces théories. Ces modalités, et notamment les *Appels d'Offres*, s'appuient sur des conceptions de projet largement figées, à l'issue de la phase amont de conception, nourrissant, à la fois, la volonté *mythique*, du *Management de Projet* de pouvoir élaborer une stricte planification des tâches, et celle des *Achats* de pouvoir comparer des offres sur une base claire et uniforme, pour mieux faire jouer la concurrence.

Sur un plan général, on pourrait ici rétorquer qu'il est assez compréhensible que les armes des vendeurs soient structurellement *contrées* par celles des acheteurs. Nous adhérons à cette remarque de bon sens, mais, force est de constater que l'action commerciale est alors pensée comme à côté (une forme d'*évitement*), voire en opposition (une forme de *défi*), sur un plan sociologique, des institutions qui prônent les *Appels d'Offres normés* (notamment le *Management de Projet* et les *Achats* mais aussi la *sphère publique*). Très naturellement, cela nous conduira, plus loin, à nous interroger sur les légitimités de chacune de ces institutions, en ayant toujours à

l'esprit, que nous envisageons les *Grands Projets*, comme des systèmes institutionnels complexes et interactifs.

Examinons, maintenant, plus précisément en quoi les théories commerciales actuelles tendent, fondamentalement, à éviter de traiter de la réalité des *Appels d'Offres*.

Tout d'abord, l'action de différenciation de l'offre industrielle (par rapport aux concurrents), au moyen de *Proposition Commerciales* spécifiques et présentées (au Client) comme supérieures en ce qu'elle satisfait mieux son besoin ou son intérêt, peut prendre, comme nous l'avons vu au chapitre 2, plusieurs formes (*gagnant-gagnant, vente à valeur ajoutée, vente de solutions* etc.). Toutefois, elles ont toutes un point commun quand on les applique dans le cadre d'un marché avec appel d'offres: le gain de l'affaire se fait par la différence que l'on peut établir au moment de l'offre au *Donneur d'Ordre*, et dans les faits, de plus en plus souvent, au moment de la *Proposition Commerciale* officielle, soit parce que le *Donneur d'Ordre* refuse le dialogue en amont, soit, et surtout, parce que l'industriel ne souhaite pas *dévoiler ses cartes*, pour ne pas permettre à ses concurrents de réagir.

Il apparaît que cette œuvre de différenciation des Propositions Commerciales se heurte conceptuellement à deux écueils importants, tenant aux principes prônés par le *Management de Projets* et les *Politiques Achats* : la formalisation et la standardisation des cahiers des charges, pierre angulaire de la maîtrise des risques par la stricte planification des lots définis à l'issue de la phase de conception, et la mise en concurrence des fournisseurs sur des bases comparables et/ou standard.

Sur un plan institutionnel, ce point est important et dépasse le sujet du *timing* de la mise en œuvre de l'action de différenciation, qui, en soi, reste évidemment un objectif au cœur de toute action commerciale. En effet, pour influencer les choix techniques ou organisationnels du futur *Grand Projet*, l'action commerciale doit nécessairement considérer le *Grand Projet*, dès la phase cruciale de conception. Or, ce processus de conception, non seulement n'est jamais *neutre* comme nous l'avons dit, et comme nous le verrons encore plus concrètement plus loin, mais implique de multiples acteurs, interagissant, au sein d'un système institutionnel complexe – avec ses

propres *règles du jeu*, qui ne sont ni celles de l'appel d'offre, ni celles d'une relation bijective client-fournisseur.

L'exception théorique pour les projets, qui se traduit notamment par des cahiers des charges fonctionnels (et donc plus ouverts quant aux technologies et solutions techniques), est la volonté d'innovation. Celle-ci est à ce jour peu présente dans le déploiement des *Grands Projets*, comme nous l'avons vu, du fait de l'aversion au risque du *Management de Projet*, une fois celui-ci conçu ; une aversion amplifiée par les enjeux considérables, impliquant une prise de risque majeure dans la phase de lancement, dans le cas de la réalisation de grandes infrastructures. Ceci est d'ailleurs conforme aux recherches des néo-institutionnalistes qui montrent que, si l'innovation est en jeu dans la construction de la *mythologie* d'une institution (ici d'un *Grand Projet*), une fois celle-ci constituée (ici les grands objectifs et principes du projet), la *mythologie*, une fois légitimée, construit ses règles (statuts, plan directeur, modalités d'appels d'offres etc.), qui agissent comme un bouclier, au moyen duquel l'institution va chercher à se préserver de toute remise en cause, acceptant alors difficilement les véritables innovations.

La primauté donnée aux relations personnelles (principalement envers le client) par rapport aux relations organisationnelles et institutionnelles, est, elle aussi, révélatrice de la faiblesse des théories commerciales, dans le contexte *d'Appels d'Offres normés*.

En effet, les pratiques actuelles de gestion sont centrées sur les relations avec les personnes importantes ;, les personnes influentes et/ou détenant des pouvoirs de décision effectifs.

Comme nous l'avons expliqué dans notre *Etat de l'Art* pluridisciplinaire, la première faiblesse de cette gestion relationnelle, axée sur les individus, tient à la complexité des organisations, et notamment des organisations internationales, telles que la Banque Mondiale, ou les très grands opérateurs privés tels que VODAFONE ou GDF-SUEZ, qui sont des porteurs importants de *Grands Projets*.

D'un point de vue institutionnel, cette gestion relationnelle néglige l'aspect systémique des organisations, notamment concernant deux aspects : on y trouve peu,

ou pas, d'analyse et surtout de principes d'action proposés, concernant le comportement des différents sous-ensembles organisationnels (ou institutionnels) les uns par rapport aux autres ; de plus, on y trouve peu de réflexions concernant les logiques et comportements des organisations ou sous-ensemble organisationnels par rapport à leur contexte institutionnel. Or la Sociologie a amplement montré le poids considérable de ces vecteurs institutionnels sur le comportement des individus.

Par exemple, les théories présentées n'abordent pas, ou très peu, les logiques d'arbitrages ou de conflits entre le *Management de Projet* et la *Fonction Achats*, qui sont deux systèmes de management complémentaires mais non-disjoints, interagissant parfois en opposition, notamment dans le contexte de marchés avec appels d'offres. Typiquement le manager des *Achats* aura tendance à privilégier des solutions standard, alors que les utilisateurs auront tendance à privilégier des solutions techniques, définies a priori, comme cela se traduit dans leur *reflexe*, qui tend à concevoir des cahiers des charges détaillés (voir chapitre 1). Il s'agit d'une forme de rivalité dans la gestion mais aussi sur le plan institutionnel/

De plus , et cela apparaîtra clairement dans les deux *Cas* et dans les interviews que nous examinerons, les modalités de décision, du fait des modes de gouvernance propres aux grands groupes ou aux entités publiques, que ce soit, par exemple, pour la conception des *Grands Projets* ou la gestion des *Appels d'Offres*, sont à la fois plus procéduriers (la légitimité procédurale..) et plus collégiaux (une forme de légitimité cognitive mais aussi morale). Cette évolution oblige, selon nous, *l'action commerciale* à repenser sa gestion relationnelle, en prenant plus en compte le caractère systémique des organisations.

Enfin, et toujours concernant ce *quasi autisme* des théories commerciales par rapport aux situations de mises en concurrence normées, il nous apparaît que, sur un plan sociologique organisationnel, le simple fait de concentrer les efforts sur la recherche d'un simple dialogue client-fournisseur, revient à nier la réalité institutionnelle complexe, en jeu dans un *Grand Projet*. Plus précisément, dans le cas *d'Appels d'Offres normés*, cela limite la portée de l'action commerciale, qui ne va pas pouvoir pleinement exercer son *art*, dans la phase de conception initiale du projet (pourtant fondamentale comme nous le verrons dans l'exposé des *Cas*), parce qu'elle ne prend



pas correctement en compte, non seulement les multiples acteurs, mais surtout les réalités institutionnelles.

Sur un plan organisationnel, ce focus sur la relation client-fournisseur conduit l'industriel à utiliser le client comme la source privilégiée d'information, y compris dans la phase cruciale de conception. Or, et nous y reviendrons plus précisément dans notre *Discussion*, après l'exposé de nos apports empiriques, dans le cas d'un *Grand Projet*, le client *devient progressivement le Grand Projet lui-même*. En recherchant un échange bijectif avec le client, l'action commerciale se heurte à une cible mouvante, ou prend le risque d'attendre que les convictions de son interlocuteur soient ancrées, c'est-à-dire que la conception du projet soit figée.

Il nous apparaît donc que, structurellement, l'action commerciale, telle qu'elle est actuellement théorisée, n'est pas réellement organisée, ni même pensée, pour être efficace dans les cas d'Appels d'Offres normés. Et, comme nous venons de le voir, cet *évitement*, ou même cette *défiance*, se traduit au travers de la deuxième faiblesse, tenant au fait que les théories commerciales prennent peu en compte le système institutionnel complexe qui constitue le *Grand Projet*. Nous y reviendrons dans l'exposé des études de cas et au cours de notre *Discussion*, mais il est important, ici, de le souligner d'ores et déjà, pour permettre de mieux appréhender notre démarche.

#### De la faible prise en compte du système institutionnel complexe en jeu dans les *Grands Projets*

Nous venons de le voir, la difficulté qu'a *l'action commerciale* à appréhender l'ensemble d'un contexte institutionnel complexe, et qui constitue sa deuxième limite dans le cadre de *Grands Projets*, tient à deux points saillants structurant les théories commerciales : l'objectif de concentrer les efforts sur la construction d'un dialogue privilégié avec le Client, et surtout, la primauté donnée aux relations avec les individus, plutôt qu'aux relations avec les organisations et les institutions.

Si le Marketing aborde, lui, l'aspect institutionnel, la posture initiale naturelle est de comprendre les tendances du marché, d'écouter les clients, plus que d'influencer les normes et les besoins, comme nous l'avons vu au chapitre 2.

Au-delà, les théories commerciales actuelles font également peu de cas de l'environnement institutionnel de chaque *sous-fonction* impliquée dans les processus de décision. Pourtant, comme nous l'avons vu, aussi bien le *Management de Projet* que la *Fonction Achats*, sont très directement influencées par des mythes institutionnels forts, comme la gestion des risques par la stricte planification en lots bien identifiés, ou, par le mythe de la *Concurrence* qui se traduit pratiquement par des *Appels d'Offres formels et normés*, rendant difficile toute action innovante de différenciation, une fois le projet conçu.

De plus, si le *Marketing de Projet* prend, lui, de plus en plus, en compte le contexte institutionnel, il tend à le concevoir comme un *milieu* dans lequel est immergé le projet, et ne pense pas véritablement le projet, dans sa spécificité unique, comme la résultante des influences institutionnelles qui le traversent (et en fait le façonnent comme nous le verrons). Ceci conduit à négliger *l'institutionnalisation progressive* du projet, qui est un point important, sur lequel nous reviendrons notamment dans notre *Discussion*. Cette posture intellectuelle que nous pourrions qualifier d'*environnementaliste* et qui a, comme conséquence, de penser alors l'action commerciale et marketing, au mieux, envers chacune des parties prenantes du *milieu* qui porte le projet, et non *au sein du projet*, nous apparaît peu efficace, voire dangereuse sur les plans éthique et légal, comme nous l'avons dit plus haut (chapitre 2).

En résumé des points que nous avons abordés depuis de début de cette section, l'action commerciale se positionne donc, institutionnellement, *à contre* du dogme des Appels d'Offres normés, et *à côté* du système institutionnel que constitue un *Grand Projet*, traversé et influencé par des forces institutionnelles diverses (*Management de Projet, Fonction Achats, Puissance publique*).

### De la faible légitimité de l'action commerciale

Cette *rivalité institutionnelle* nous conduit, bien évidemment, à nous pencher, sur les sources de *légitimité* des principales institutions en jeu dans le cadre de *Grands*

*Projets*, en ayant, ici particulièrement, à l'esprit la troisième faiblesse que nous avons identifiée : la faible légitimité de l'action commerciale elle-même.

En effet, si l'on considère que les armes des vendeurs, des acheteurs ou des managers de projets sont des pratiques institutionnalisées – au sens de mythes institutionnels admis par tous les vendeurs, acheteurs ou managers de projets respectivement – les questions immédiates qui se posent sont : quel est la force légitime respective de ces pratiques institutionnalisées ? quel impact cela peut il avoir sur les relations au sein du système institutionnel complexe en jeu dans un *Grand Projet* ?

Dans l'esprit des enseignements des néo-institutionnalistes, nous nous pencherons, donc, tout d'abord, sur les ressorts de légitimité des différentes institutions impliquées dans les Grands Projets et nous ébaucherons une première comparaison, d'ordre théorique, sur leurs puissances institutionnelles relatives.

Le premier point fondamental est que l'action commerciale est, en soi, peu reconnue et occasionne même de la défiance (voir chapitre 2). Elle est donc de facto peu légitime.

Pourquoi cette illégitimité de *l'action commerciale* ?

Une thèse entière serait sans doute nécessaire à l'analyse du pourquoi de la *défiance* de la Société (notamment dans le monde occidental) vis-à-vis de *l'action commerciale* et nous n'exposerons ici que quelques pistes.

Tout d'abord, et c'est un point important de toute mythologie institutionnelle, cette défiance a trait à des aspects culturels. A titre d'exemple, l'*Hindouisme* (qui a, d'une certaine manière, donné naissance aussi au *Bouddhisme* qui a envahi la puissante Asie), avec sa mythologie propre de *dépassement des besoins matériels*, a conduit à une sanctification du savoir et à l'émergence des *castes brahmaniques*. Ces Castes nobles regroupent les prêtres, les intellectuels et les hommes de loi - par opposition notamment aux commerçants.

Mais il n'est nul besoin de partir aux Indes ou en Asie pour constater l'ancrage culturel, et même intellectuel, de cette défiance de la Société face à *l'action commerciale*, quand certains sociologues qualifient, d'emblée, les hommes d'affaires de *prédateurs* ! (VILLETTE & VUILLERMOT – 2005).

A contrario, on notera que les commerçants hollandais, anglais puis français, des *Compagnies des Indes* font eux l'objet d'écrits admiratifs ; probablement parce qu'ils incarnaient à la fois une prise de risque par rapport à leurs voyages aventureux mais aussi, une capacité de découverte et d'innovation.

On entrevoit ici une source de légitimité passée du commerçant ou plutôt du marchand, vu comme un explorateur, porteur d'innovation. Nous reviendrons sur ce point en conclusion de notre thèse.

La seconde piste que nous pouvons envisager, pour expliquer le déficit de légitimité de *l'action commerciale*, tient au fait qu'elle s'est affirmée par sa capacité à gérer – donc à *manipuler* – l'humain, y compris dans sa composante irrationnelle (par exemple, par sa maîtrise de la *Rationalité Limitée* dans les négociations) . Or cette logique va frontalement à l'encontre de la rationalité économique, qui est au cœur de toutes les grandes théories économiques des deux derniers siècles, que ce soient le capitalisme (ou sa critique marxiste) ,ou encore le libéralisme, avec sa fameuse *main invisible des marchés*.

On notera d'ailleurs que des théories comme le *gagnant-gagnant* ou la *Vente à Valeur Ajoutée*, quelles que soient les critiques que l'on peut leur apporter, ont le mérite de poser une forme de rationalité dans l'échange commercial, puisque l'action commerciale a alors ouvertement l'objectif de faire aussi *gagner le client*. On peut même oser dire que ces approches ont pu – intuitivement, rationnellement, ou du fait d'analyses des pratiques qui marchent dans certaines situations - constituer une forme de rempart, face à la défiance vis-à-vis des commerciaux.

Sans légitimité morale dans certaines cultures, affaiblis dans leur légitimité pragmatique par un procès en irrationalité économique doublé d'une *manipulation*

*amorable* des faiblesses de l'humain, l'action commerciale ne bénéficie pas non plus d'une grande légitimité cognitive : peu de publications académiques de haut rang, pas d'organisation professionnelle reconnue à l'échelle internationale et une visibilité conceptuelle *étouffée* par le Marketing, comme nous l'avons évoqué au chapitre 2.

Si l'action commerciale est peu légitime et donc faible institutionnellement qu'en est-il du *Management de Projet* et des *Achats* ?

Le *Management de Projet* professionnalisé s'incarne lui, et c'est une première différence notable par rapport à *l'action commerciale*, au travers d'institutions puissantes comme le PMI (chapitre 1).

Sur le plan des sources de légitimité, nous pouvons identifier trois types de sources principales, qui servent l'action des managers de *Grand Projets*.

Tout d'abord, le *Management de Projet*, bénéficie d'une grande *légitimité cognitive* et *procédurale*, au travers de pratiques de gestion utilisées internationalement, avec un phénomène *isomorphique* type tendant à renforcer l'institution elle-même (voir chapitres 1 et 3). Cette légitimité cognitive puissante, peut d'ailleurs avoir un impact très direct sur l'action commerciale. A titre d'illustration, certains donneurs d'ordres, imposent l'utilisation d'outils de gestion du *Project Management Institute*, dont l'usage peut même être une obligation commerciale, imposée aux fournisseurs, pour pouvoir soumissionner sur certains marchés (par exemple, le DOE américain qui porte les projets fédéraux des Etats Unis dans le domaine de l'Energie).

Et, on peut considérer que le *Management de Projet* a fait ses preuves, comme en témoigne toutes les infrastructures déployées ces dernières années, un peu partout dans le monde – et ce même si certains échecs, ou retards, de chantiers emblématiques, relativisent ce constat, et donc pourrait légitimement questionner les pratiques de gestion (ce qui n'est pas le propos de cette thèse)

Enfin, on peut considérer que le *Management de Projet*, quand il s'agit de grandes infrastructures, bénéficie d'une double légitimité morale. Tout d'abord, ces infrastructures (stades, barrages, réseaux télécoms, centrales électriques, usines de dessalement etc.) servent presque toujours une forme *d'intérêt général*, même quand les opérateurs sont privés, car ils agissent alors, le plus souvent, dans le cadre de réglementations strictes des Etats, *au service du citoyen*. De plus, on peut raisonnablement considérer que ces réalisations, uniques et souvent majestueuses, que sont les *Grands Projets*, donnent, à ceux qui les mènent à bien, une autorité morale indéniable.

Concernant les Achats, l'incarnation au travers d'institutions puissantes nous semble encore en devenir. Mais les efforts sont importants dans ce domaine, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 ; avec, à la fois, des travaux académiques permettant de consolider la mythologie institutionnelle, la professionnalisation des acheteurs et la volonté de communication positive pour construire une image stratégique et performante de la *Fonction Achats* dans les entreprises.

Nous pouvons identifier que, pour les *Achats*, les sources de légitimité sont notamment d'ordre cognitif et moral : cognitif par la normalisation très poussée des procédures Achats, et moral, parce que l'institution *Achats* permet, pour le projet, d'incarner des valeurs fortes comme la *Concurrence* ou encore la *Transparence*.

Par contre, il nous apparaît que la légitimité pragmatique des *Achats*, au moins pour les *Grand Projets*, est plus contestable car les acheteurs eux-mêmes reconnaissent avoir des difficultés à trouver les bons modèles d'achats pour les projets (voir chapitre 1). Une faiblesse que les praticiens de l'action commerciale auraient d'ailleurs tout avantage à, subtilement, (faire) souligner.

La *Puissance Publique*, qu'elle soit locale, régionale, nationale, interétatique ou internationale, est un autre acteur fondamental du système complexe, en jeu dans un *Grand Projet*, avec deux rôles importants : un rôle réglementaire et, parfois, voire

souvent, un rôle de donneur d'ordre direct ou indirect, notamment au travers des financements, comme nous l'avons dit au chapitre 1.

La source de légitimité de la *Puissance Publique* est principalement d'ordre cognitif et moral.

D'ordre cognitif, car la Puissance Publique est légitimement productrice de normes (par exemple les standards technologiques ou environnementaux) et de règles (par exemple les lois).

D'ordre Moral, car elle incarne par essence le *bien commun* des peuples ; *l'intérêt général*.

Nous pouvons résumer les différentes sources de légitimité des institutions du système complexe en jeu dans le cadre de *Grands Projets* dans le tableau ci-après (tableau 4), et souligner que la légitimité de *l'action commerciale* est, en soi, moindre que celle des institutions en jeu dans les relations commerciales, au sein des Grands Projets (*Management de Projet, Achats et Puissance publique*).

	Industriel Action Commerciale	Client		Puissance Publique
		Management de Projet	Achats	
Légitimité pragmatique	FAIBLE	MOYENNE	MOYENNE	FAIBLE
Légitimité cognitive	FAIBLE	FORTE	FORTE	FORTE
Légitimité morale	NON	FORTE	FORTE	FORTE

Tableau 4 : sources de légitimité des institutions en jeu dans les relations commerciales au sein des Grands Projets

### **Propos d'étape**

Les théories commerciales comportent des limites importantes, dans le cas de *Grands Projets*, tenant au fait qu'elles ignorent largement les conséquences des pratiques de mises en concurrence normées (une faiblesse dont il nous faudra qualifier la portée), et tenant aussi, plus fondamentalement, au fait qu'elles négligent la réalité systémique institutionnelle complexe que constitue le *Grand Projet*.

Par ailleurs, ces limites tiennent à des points fondamentaux du socle théorique commercial actuel, ce qui nous conforte dans le choix de notre *Question de Recherche*.

Enfin, ces faiblesses des théories commerciales actuelles sont d'autant plus dommageables, que *l'action commerciale* est, en soi, une institution perçue comme moins *légitime* que celles qu'incarnent, sur un plan organisationnel, le *Management de Projet*, les *Achats*, ou la *Puissance Publique*.

Avant d'explicitier notre posture épistémologique et cerner précisément notre problématique, nous proposons au lecteur quelques traductions concrètes de ces limites, qui apparaîtront aussi au travers de notre apport empirique.

## **4.2. Traductions concrètes de ces limites théoriques – quelques exemples**

Nous présentons ici quelques traductions concrètes tenant à la faible légitimité de l'action commerciale et à l'impact de la normalisation, sous diverses formes ; un phénomène, qui contraint fortement l'action commerciale.



Tout d'abord, cette difficulté que connaît l'action commerciale à construire sa légitimité se traduit, et c'est fort symptomatique, par la modification de la sémantique des titres attachés aux commerciaux.

Prenons trois exemples dans les sphère financière, industrielle et éducative

Le premier cas type est le concept de *Conseiller de Clientèle* que nous voyons fleurir par exemple dans les banques : les personnels en contact des clients ne sont plus des commerciaux chargés de vendre les produits de la banque mais des conseillers en charge d'optimiser nos deniers. Dans le monde des *Grands Projets*, on observe le même phénomène avec l'apparition des *Corporate Investment Bankers* qui sont une forme de responsables commerciaux gérant des grands comptes, notamment pour les financements de projets, et qui sont positionnés comme des conseillers des clients : *“Corporate investment bankers advise and lead management buyouts, raise capital, provide strategic advice to clients, and identify and secure new deals”* (source: [www.prospects.ac.uk](http://www.prospects.ac.uk) – site officiel britannique pour les jeunes diplômés).

L'autre cas, dans le monde industriel, concerne les titres de direction et l'avènement de sémantiques où le mot commercial disparaît au profit d'autres dénominations comme *Marketing Director*, *Chief Customer Officer* ou encore *International & Marketing Vice President*, notamment aux Etats Unis. Là encore, le manager n'est plus visiblement en charge de vendre, mais plutôt d'améliorer les relations avec le Client ou de manager la présence de l'industriel sur le marché.

Nous retrouvons en France, et ce sera notre troisième exemple, ce type d'évolution sémantique dans la sphère de l'éducation, avec nombre d'Ecoles de Commerce, rebaptisées en Ecoles de Management. En l'occurrence, cela reflète, au-delà de la sémantique, une modification en profondeur des enseignements, qui se traduit aussi par le faible nombre d'étudiants débutant leur carrière professionnelle dans la Vente.

D'un point de vue sociologique, ces évolutions sémantiques ne sont pas anodines et visent à modifier la légitimité cognitive, en captant des valeurs fortes comme le

service au client ou la notion de marché, qui impliquent, de facto, des notions de compétition et de transparence. Nous verrons plus loin avec le *Cas SESAR* que ces actions de légitimation cognitive ont une importance considérable pour les industriels.

La difficulté, rencontrée par les responsables commerciaux, pour légitimer leur action dans l'environnement institutionnel général actuel, est bien réelle, comme cela se traduit, par exemple, par des évolutions sémantiques. Estomper la chose, et redonner des couleurs légitimes à la fonction commerciale, demandera un effort d'institutionnalisation général, qui n'est pas le propos de cette thèse.

Encore une fois, l'important, ici, est de souligner la faiblesse relative de la légitimité de l'action commerciale – et donc de souligner, *en creux*, combien la légitimation des actions commerciales spécifiques des fournisseurs, dans le cadre complexe d'un *Grand Projet*, est importante ; un sujet sur lequel nous reviendrons amplement dans notre *Discussion* et dans nos *Recommandations*.

Examinons maintenant quelques exemples concrets qui ont trait aux phénomènes liés à la normalisation, dont nous avons dit l'impact très important qu'il peut avoir sur l'action commerciale, notamment quant à la pertinence des actions de différenciation.

L'enjeu nous apparaît, en effet, structurel au travers du poids de trois phénomènes institutionnels puissants : la standardisation internationale, la montée en puissance des *soft standards* et le formalisme des *Appels d'Offres* traduisant le poids de la gouvernance professionnalisée du management des Grands Projets.

Le poids croissant des normes à l'échelle internationale est un fait largement documenté et qui est majeur dans nombre de secteurs relatifs aux *Grands Projets*.

C'est le cas, par exemple, dans les télécommunications où la double pression de la nécessité d'interconnecter les réseaux internationalement, et le poids des investissements nécessaires en R&D, ont conduit à une standardisation à l'échelle internationale. On y trouve des standards multiples, définis par des organismes

internationaux comme l'ITU (Institut International des Télécommunications), l'ETSI (European Telecommunication Standard Institute), l'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) qui a notamment porté la norme internet IP (Internet Protocole) , ou encore la FCC américaine (Federal Communication Commision).

Ces normes définissent la plupart des grands éléments entrant en jeu dans les télécommunications comme celles relatives au codage et à la compression de la voix, notamment les G-standards de l'ITU (ITU standards : G.711, G.721, G.722 et variantes, G.723.1, G.726, G.727, G.728 et G.729), aux structures de réseaux comme le RNIS (Réseau Numérique à Intégration de Services), aux réseaux mobiles comme le GSM de l'ETSI (sur lequel nous reviendrons plus loin) mais aussi aux protocoles de transmission comme l'IP qui a institué la notion de paquets de données, qui au cœur de l'internet et des communications en mode IP, ou encore le DVB qui régit une grande partie des protocoles de transmission pour la télévision.

On retrouve le poids de ces standards dans l'industrie de la production électrique avec des normes plus régionales comme par exemple l'ASME américain (*American Society for Mechanical Engineers*) qui regroupe 127,000 membres et définit un code normé des installations au travers, par exemple, du code BPVC (Boiler and Pressure Vessel Code) établissant, en douze épais volumes, tout un jeu de normes que les industriels doivent respecter sur le marché américain.

Les *Grands Projets* dans la Chimie ne font pas exception à cette tendance d'ultra-normalisation, à l'instar de la norme REACH (Regulation on European Chemical industries) qui est entrée en vigueur en Europe début 2007. Au travers d'une agence centrale européenne, ayant un triple rôle de recensement, d'évaluation et d'autorisation concernant la production et l'émission de substances chimiques, la norme REACH, qui impose des normes environnementales et de sûreté très stricte, a un impact considérable et structurant pour tous les nouveaux *Grands Projets* de l'industrie chimique en Europe.

On pourrait multiplier les exemples avec les normes sur la tenue au séisme, la qualité de l'eau, les dégagements dans l'atmosphère, l'écartement des voies de chemin de fer, le bruit des éoliennes, etc.

Mais cette tendance à la normalisation peut prendre d'autres formes plus subtiles, notamment sous la forme d'exigences communément acceptées, sans être toujours strictement documentées, souvent appelées *soft standards* par analogie avec le *soft power*.

L'exemple type de soft standard est le *Développement Durable* né dans les années 90 et dont la définition la plus classique est : *le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins*.

Notre expérience, et les interviews que nous avons menées dans le cadre de cette thèse, ont confirmé que cette notion de *Développement Durable* est présente dans un grand nombre de *Grands Projets* et *Appels d'Offres* y afférents, comme le souligne Roger AIM (2012). Et ce, avec des impacts dans la sélection des fournisseurs qui varient depuis l'application d'une grille de pondération formelle de l'offre jusqu'à une évaluation plus ou moins affichée des engagements du fournisseur, en faveur du *Développement Durable*. Pour donner une idée de la puissance de ce *soft standard*, l'initiative des Nations Unis, appelée *Global Compact*, regroupe 7,000 entreprises dans 145 pays.

Or la difficulté que présentent ces *soft standards*, outre le fait que leur poids dans l'évaluation des fournisseurs est très variable et suppose un important travail de fond dans la phase d'analyse commerciale, tient au fait qu'ils n'ont pas souvent de critères précis associés. Si l'on reprend l'exemple du *Global Compact*, il n'y a pas de critères précis d'évaluation mais des documents de *bonnes pratiques* ("guidelines"), ce qui est très compréhensible, puisque cette notion de *durabilité* est par nature extrêmement variable d'une industrie à l'autre.

Face à ces *soft standards*, l'action commerciale est souvent démunie car, si elle peut parfois s'appuyer sur des experts de tel ou tel domaine, elle ne dispose pas (encore) des grilles d'analyse pour évaluer et comprendre les institutions en jeu.

Dernier phénomène normalisateur qui prend, lui aussi les théories commerciales au dépourvu : le formalisme des Appels d'Offres.

Le formalisme des Appels d'Offres est devenu très strict pour les *Grands Projets*, dont la gouvernance se veut irréprochable (et, en fait, *se doit* de l'être pour affirmer la légitimité procédurale des *Achats*) . Or, ce formalisme très contraignant rend souvent inopérantes les stratégies de différenciation des offres, du fait d'une découpe ('*itemization*') très contraignante des réponses demandées aux fournisseurs.

Il devient ainsi très courant, voire quasi obligatoire, au regard de notre expérience de praticien ,et des interviews que nous avons pu mener dans le cadre de ce travail doctoral, que les Appels d'Offres internationaux soient extrêmement normés, avec des centaines de pages, décrivant les solutions techniques attendues, les standards à respecter, le planning imposé mais aussi toutes les clauses importantes de règlement des pénalités ou des dommages, de confidentialité, d'arbitrage etc. Avec le plus souvent le choix entre deux mentions : « *compliant* » ou « *non compliant* » ; la mention « *partially compliant* » devant être accompagnée de commentaires très précis et pouvant être invoquée pour le rejet d'une offre, quand elle n'est pas purement et simplement interdite, dans les réponses. Quant aux possibilités de présenter des variantes, elles sont de plus en plus rares.

Là encore, les théories commerciales sont souvent démunies, en axant leurs actions de différenciation au moment de l'offre, qui doit répondre à un formalisme nivelant souvent la réponse au niveau du standard minimum acceptable.

Aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique, les théories commerciales actuelles comportent des limites fondamentales, d'ordre institutionnel, quand on les applique au domaine des *Grands Projets*, ce qui nous conforte dans le choix de notre *question de recherche*.

Conscients de l'axe novateur de notre travail de recherche, qui pose un regard sociologique osé sur les théories commerciales, il est important de réfléchir à une posture épistémologique idoine.

### 4.3. Posture épistémologique

On peut définir l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables (PIAJET 1967).

A ce titre, l'épistémologie implique donc de répondre à trois questions majeures : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?

Longtemps l'épistémologie des sciences va évoluer entre *Rationalisme* et *Empirisme* (F WACHEUX – 1996), entre la preuve par le raisonnement à partir d'une matière abstraite et la vérification d'une hypothèse par l'expérimentation jusqu'à l'émergence du courant dit de *l'Empirisme Logique* (ou *Positivisme Logique*) à fin du XIXème et qui s'affirmera jusque dans les années 50, fondé sur la proposition d'énoncés, vérifiés empiriquement, et à partir desquels on induit des *lois générales*.

Tous ces modèles reposent sur un objectif d'exactitude, inspiré par une vision mécaniste du monde. Si elle s'applique bien aux Sciences Physiques ou aux Mathématiques par exemple, cette vision pose problème dès que l'on touche le contexte humain et social, qui vont conduire à longtemps qualifier les Sciences de Gestion de *pseudo sciences*, tout en reconnaissant – ne serait-ce que par les faits en temps de crise économique, par exemple – que l'étude et la théorisation des phénomènes liés aux facteurs humains et sociaux est indispensable à notre connaissance du monde.

Herbert Alexander SIMON, prix Nobel d'Economie en 1978, parlera ainsi de *Sciences de l'Artificiel*, actant que les phénomènes organisationnels, qui sont centraux en économie, sont influencés par des êtres humains, capables d'actions intelligentes pour atteindre leurs objectifs mais qui agissent aussi avec leur lot d'émotions, de subjectivité, et de limites.

L'action commerciale relative aux *Grands Projets* est à ce titre une matière où le facteur humain, individuel ou organisationnel, est par construction important pour au moins deux raisons.

Tout d'abord, chaque Grand Projet est, par définition, unique ce qui rend difficile les généralisations.

Ensuite, et surtout, la réalisation d'une grande infrastructure est portée, en général, par une volonté politique ou l'ambition d'un management (par exemple investir dans un nouveau réseau de télécommunications pour dépasser ses concurrents) ; ainsi la conception du Grand Projet, et dans une moindre mesure sa réalisation, tient de manière importante à la personnalité de ses initiateurs, au modes de gouvernance, à la culture ; voire au moment économique ou politique de prise décision.

Organise-t-on actuellement la construction du réacteur nucléaire de Flamanville de la même façon que celle de l'usine d'enrichissement d'uranium de Pierrelatte au temps du Général de Gaulle ? Pourra-t-on gérer le projet du nouvel aéroport nantais comme on a géré la construction d'Orly ? Peut-on nier l'impact du style de management d'un Jean Marie MESSIER sur la politique d'investissement du groupe GENERALE DES EAUX devenu VIVENDI UNIVERSAL ? Est-ce que la Chine a le même regard vers l'avenir quand elle lance des projets d'infrastructure énergétique que l'Autriche ? Assurément, quatre fois *Non*, et on pourrait évidemment multiplier les exemples.

Et pourtant, comme nous l'avons évoqué dès l'introduction de cette thèse, *l'action commerciale* relative aux *Grands Projets*, et pour prendre ici une image maritime, ne vogue pas non plus nécessairement sur une barque dont le rameur adapterait ses mouvements au gré des forces des courants, dans une lutte contre des forces puissantes et incontrôlables, en espérant arriver avant les autres barques, mais peut, au contraire, se concevoir comme une navigation pensée, avec des toiles à adapter, des changements de cap à effectuer et une stratégie de course, même si les prévisions météo constitueront toujours des facteurs d'incertitudes (comme la crise financière de 2008...)

Pour aborder, avec novation, le contexte systémique complexe, institutionnellement mais aussi humainement, des *Grands Projets*, il est donc important de concevoir une démarche scientifique acceptable, Nous pouvons, pour ce faire, nous appuyer sur la typologie présentée par les spécialistes de *Marketing* et de *Sciences de Gestion* que

sont Marie Laure GEVARD-PERRET, David GOTTELAND, Christophe HAON et Alain JOLIBERT (2012) qui identifient six grands *paradigmes épistémologiques* contemporains des sciences de l'artificiel : le *positivisme logique*, le *réalisme critique*, le *réalisme scientifique*, *l'approche interprétativiste* et enfin le *constructivisme*. Ce dernier paradigme est lui-même scindé en deux courants : le constructivisme pragmatique et le PECGL pour : Paradigme Epistémologique Constructiviste au sens de GUBA et LINCCOLN.

Le tableau ci-après (tableau 5) présente les caractéristiques de ces différents courants épistémologiques modernes

Tableau 1.1 : Six paradigmes épistémologiques

	P.E. réaliste scientifique (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993)	P.E. réaliste critique* (PERC) (Bhaskar, 1988)	P.E. constructiviste pragmatique (PECP) (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	P.E. interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)	P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL) (Guba et Lincoln, 1989, 1998)
<b>Hypothèses d'ordre ontologique</b>	Il existe un réel en soi (LEréel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.	Au one hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines	L'activité humaine est structurée (potentiel). La signification consentuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autres ordre.
<b>Hypothèses d'ordre épistémologique</b>	LE réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (fiabilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes généra-teurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
<b>But de la connaissance</b>	Comprendre et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts observables). Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
<b>Modes de justification spécifiques</b>	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne (voir chapitres 2 et 3). Tests statistiques d'hypothèses. Répétition.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances générales via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicative, pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité (trustworthiness) et authenticité. Pas de généralisation.

\* Au sens du réalisme critique transcendantal.



Tableau 5 (voir la précédente): Courants épistémologiques modernes

Source : Marie-Laure GAVARD-PERRET, David GOTTELAND, Christophe HAON, Alain JOLIBERT - Méthodologie de la recherche en sciences de gestion –© 2012 Pearson France

Nous souhaitons retenir le PECGL comme approche épistémologique pour trois raisons.

Tout d’abord, le constructivisme, dont on peut trouver des sources dans la pensée philosophique du grand philosophe Emmanuel KANT, repose sur l’idée que notre image de la réalité ou les notions structurant cette image, sont le produit de l’esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même. Ainsi la connaissance n’est pas une vérité abstraite mais un outil dans le domaine de l’expérience. Ceci nous semble particulièrement pertinent pour la matière commerciale, un domaine où l’action humaine interagit clairement avec l’objet, notamment si nous retenons l’optique d’une action de structuration institutionnelle des projets.

Ensuite, outre l’importance de la subjectivité humaine et de l’interaction entre l’humain et le monde, propres à toute approche constructiviste, le PECGL formule l’hypothèse d’une ontologie relativiste qui stipule que la réalité est multiple, relative mais surtout socialement construite, qui est le point d’ancrage intellectuel que nous avons retenu, en l’occurrence en nous appuyant sur les théories néo-institutionnelles.

Enfin, sur un plan méthodologique, la multiplicité des approches au cœur du PECGL implique qu’un sujet peut être abordé sous divers angles de structuration de la réalité, avec un exposé en profondeur et de la matière et de l’analyse, permettant une dialectique critique, y compris au moyen d’une critique réflexive, qui va peu à peu construire la connaissance, selon un processus itératif. Ce dernier point, nous semble particulièrement pertinent pour la théorisation des actions commerciales relatives aux

*Grands Projets*, sujet sur lequel peu de travaux académiques ont été conduits, et qui est donc encore en devenir. Ceci nous oblige à une certaine humilité quant à la portée générale de nos travaux, même si nous apportons le double regard de l'étudiant-chercheur et du praticien, qui a travaillé dans plusieurs secteurs et géographies, dans le domaine des *Grands Projets*.

En effet, l'un des points importants du paradigme PECGL est que l'objectif n'est pas de valider une généralisation mais de proposer un mode d'action, à disposition d'autres acteurs, en l'occurrence d'autres chercheurs et, nous l'espérons, d'autres praticiens.

Outre l'expérimentation, l'usage de questionnaires et d'études de cas pertinents constituent la matière de base des méthodes de recherche avec une approche PECGL.

A cet égard, on notera que l'étude de *Cas* présente trois avantages dans le travail de construction théorique. Premièrement, les avancées théoriques peuvent être testées facilement, par comparaison à d'autres *Cas*. Ensuite, il est *probable* que la théorie résultante soit *empiriquement valide*. Enfin, et surtout, l'étude de cas accroît la probabilité de faire émerger de nouveaux éléments théoriques, en confrontant avec la réalité une grille d'analyse construite a priori.

Enfin, l'approche épistémologique *constructiviste* nous apparaît, de manière plus générale, être en résonance, à la fois avec notre propos qui pose l'action commerciale comme pouvant agir sur l'environnement (en l'occurrence sur les aspects institutionnels) et avec notre socle académique néo-institutionnel qui reconnaît, comme fondamental, les interactions entre institutions, dans un enchevêtrement complexe qui les amène à s'influencer réciproquement.

Notre choix épistémologique étant posé, précisons maintenant notre problématique et définissons une méthodologie.

#### 4.4. Problématique détaillée et Méthodologie

Nous avons relevé plus haut une triple faiblesse des théories commerciales au regard du contexte institutionnel moderne propre aux *Grands Projets* ; une faiblesse qui place la Fonction Commerciale dans une situation d'inconfort institutionnel, par rapport à son socle théorique. Nous rappelons brièvement ces trois limites, par souci de clarté.

Premièrement, les fondamentaux des théories commerciales s'accrochent mal d'un contexte institutionnel de mises en concurrence formelles, avec des Appels d'Offres normés ; une réalité contraignante que les théories commerciales ignorent ou contournent, plus ou moins adroitement.

Deuxièmement, les théories commerciales se focalisent trop sur l'axe client-fournisseur, et ne prennent pas suffisamment en compte les *Grands Projets* comme des systèmes institutionnels complexes et particuliers, façonnés par les vecteurs institutionnels qui les traversent et les influencent.

Troisièmement, ces deux premières faiblesses pâtiennent en outre, dans l'économie de marché, d'une moindre légitimité de l'action commerciale face aux autres institutions et organisations, en jeu au sein des Grands Projets, notamment face aux institutions puissantes que sont le *Management de Projet* et les *Achats professionnalisés*, ainsi que face à la *Puissance Publique*.

Ces trois faiblesses, comme nous l'avons vu au chapitre 4.1, traduisent une problématique institutionnelle de *l'action commerciale* que nous pouvons résumer comme suit pour notre *Recherche*:

**En quoi l'action commerciale se trouve-t-elle modifiée par les évolutions institutionnelles en jeu dans le cadre de Grands Projets, et quel peut être l'apport des travaux des sociologues sur les institutions, pour améliorer les théories commerciales afférentes ?**

Et plus précisément :

- **En quoi le contexte institutionnel des Grands Projets a-t-il été modifié pour les fournisseurs industriels ? Quel est le poids réel des *Appels d'Offres normés* ? Les industriels peuvent-ils envisager des actions proactives efficaces pour y faire face ?**
- **Quelles en sont les conséquences en termes de modalités de décision concernant la sélection des fournisseurs ?**
- **Quel peut être l'apport des théories néo-institutionnelles dans l'analyse du contexte commercial complexe d'un Grand Projet ?**
- **Quel peut être l'apport théorique des travaux des néo-institutionnalistes au regard des actions commerciales proactives possibles, envers le système institutionnel d'un *Grand Projet* ?**
- **Peut-on *dérivée* des travaux des néo-institutionnalistes, des outils méthodologiques permettant de mieux guider l'action commerciale ?**
- **Quelles sont les conséquences d'une telle approche sur la structure commerciale d'un groupe industriel. ?**

Des réponses seront apportées à ces questions à l'occasion des chapitres *Discussion* (chapitre 9) et *Recommandations du Chercheur* (chapitre 10), en fin de thèse.

Nous souhaitons ici souligner deux points, en réponse à une remarque de bon sens entendue lors de notre travail de recherche : pourquoi étudier les institutions dans l'action commerciale maintenant, alors que des institutions (et les *conventions*) ont toujours existé ?

Tout d'abord, nous étudions les phénomènes institutionnels récents. En effet, si des institutions ont toujours existé, nous avons montré que, par exemple au travers de la professionnalisation de la fonction *Achats* au cours des trente dernières années, que des institutions nouvelles ou rénovées ont émergé, ou se sont renforcées.

Ensuite, notre ambition est d'améliorer les modèles des théories commerciales existantes pour l'action commerciale concernant les *Grands Projets*, en nous

appuyant sur les travaux des sociologues ; une démarche à ce jour, à notre connaissance, largement novatrice.

Conformément à la posture épistémologique constructiviste EPCGL que nous avons retenue, nous proposons une analyse en trois étapes, fondée sur le socle théorique du néo-institutionnalisme, et étayée par l'étude de cas concrets et les résultats d'interviews. Cette analyse nourrira notre *Discussion*, fin que nous puissions aborder en fin de thèse les *Recommandations* qui en découlent.

En première étape, il convient de vérifier une donnée fondamentale de notre problématique relative à l'évolution de la gouvernance des *Grands Projets*: l'étendue réelle de la systématisation des mises en concurrence normées pour la sélection des fournisseurs. Ce sera l'objet du chapitre 5.

En deuxième étape, nous allons présenter l'analyse de deux cas de *Grands Projets* majeurs, ayant contribué à des succès commerciaux de grande ampleur pour les acteurs industriels gagnants, pour lesquels l'information, notamment sur les aspects institutionnels de l'action commerciale, était *disponible* pour un travail de recherche et pertinente pour notre démarche d'analyse. Ce sera l'objet des chapitres 6 et 7.

Le premier cas tient à un *Grand Projet* spécifique et unique : l'infrastructure du futur système de contrôle aérien en Europe. Il s'agit du *Cas SESAR*.

Outre son intérêt sur le plan de l'action des industriels envers un système institutionnel particulièrement complexe, ce *Cas*, très récent, et même encore actif, permet de bien mesurer l'impact réel et croissant de la professionnalisation du management.

Le deuxième Cas concerne les infrastructures de télécommunications en l'occurrence dans la téléphonie mobile. Il s'agit du *Cas GSM - de l'Europe aux antipodes*.

Ce *Cas* est dual en ce que nous aborderons, dans un premier temps, la montée en puissance d'une norme internationale (le GSM), qui a conduit à une multitude de *Grands Projets*, au bénéfice de ses initiateurs industriels historiques, puis nous analyserons, dans un second temps, le cas spécifique du marché australien où la

norme européenne s'est imposée au bénéfice notamment d'un acteur industriel européen, qui n'était pas le plus reconnu dans la téléphonie mobile.

Notre travail de recherche a, ici, consisté à analyser ces deux cas au travers d'un *filtre néo-institutionnel* pour comprendre comment les industriels ont pu utiliser des levier institutionnels pour arriver à leurs fins commerciales.

Nous étudierons plus précisément trois aspects: l'identification de la mythologie associée au *Grand Projet*, l'importance des institutions et leurs niveaux (et sources) de légitimité au regard de la mythologie identifiée (ainsi, quand cela est pertinent des vecteurs d'isomorphisme) et, dernier point, les interactions entre les différentes institutions actrices au sein du *Grand Projet*, en nous attachant notamment aux conséquences des actions des industriels-fournisseurs, sur les légitimités des organisations en jeu.

Au travers de notre travail, nous avons recherché à valider l'importance de l'action institutionnelle des acteurs industriels, et à confronter ces actions aux travaux des sociologues au travers de deux grilles de lecture néo-institutionnelles, que nous présentons ci-après.

La première grille de lecture permet d'établir une typologie des organisations impliquées dans le *Grand Projet* sur un plan institutionnel. La seconde grille permet d'établir une cartographie simplifiée des interactions entre les organisations et institutions, en jeu dans un *Grand Projet*. Nous l'utiliserons notamment pour identifier les actions des industriels envers les institutions et organisations porteuses des plus puissantes légitimités.

Nous utiliserons la première grille de lecture, avant, et après, l'impact des actions commerciales sur le système institutionnel, afin d'évaluer leurs effets.

	Institution 1	Institution 2	Institution N
Légitimité pragmatique			
Légitimité cognitive			
Légitimité morale			
Vecteur d'isomorphisme			
Logique institutionnelle			
Axes de convergence			
Axes de divergences			

Tableau 6 : Grille d'analyse relative à la typologie des institutions en jeu au sein du Grand Projet

Action de l'institution vers	Institution 1	Institution 2	Institution N
<b>Institution 1</b>			Création d'institution
<b>Institution 1</b>		Consentement	Défi
<b>Institution 1</b>			Manipulation

Tableau 7 : Grille d'analyse relative aux interactions entre institutions

Nota : elle n'est partiellement remplie qu'à titre illustratif.

A l'issu de l'étude de chacun des deux cas étudiés, nous présenterons une première analyse qui servira de base à notre discussion, et à étayer nos recommandations.

Enfin, en troisième étape, nous avons procédé à une enquête auprès d'un panel d'acteurs industriels du secteur, de donneurs d'ordres (publics et privés) porteurs de *Grands Projets* et d'acteurs institutionnels, afin de valider, notamment, deux points précis : l'importance des phénomènes liés à la standardisation au sein des Appels d'Offres, qui sont d'ailleurs centraux dans les *Cas SESAR et GSM* étudiés, et l'évolution des modes décision pour les Grands Projets (notamment la collégialité). Par ailleurs, cette enquête a permis de recueillir nombre de commentaires qui ont nourri notre travail de recherche. Ce sera l'objet de notre chapitre 8

Abordons maintenant la première étape de notre démarche empirique : l'étude de la systématisation des mises en concurrence formelles pour les *Grands Projets*.



## Partie 2 - APPORT EMPIRIQUE

---

### Chapitres

5. La systématisation des mises en concurrence
6. Le *Cas SESAR*
7. Le *Cas GSM* : de l'Europe aux Antipodes
8. Les enquêtes terrain

## Partie 2 - APPORT EMPIRIQUE

---

### 5. LA SYSTEMATISATION DES MISES EN CONCURRENCE POUR LES GRANDS PROJETS

Comme nous avons pu le souligner plus haut, la *Concurrence* est au cœur des théories économiques modernes du monde dit libéral qui, avec certes avec des différences, couvre une très grande partie du monde économique notamment du périmètre des pays de l'OCDE, à l'exception notable des BRIC (Brésil, Russie, Chine, Inde) et des pays du Golfe Persique sur lesquels nous reviendrons. En d'autres termes, la *Concurrence* est devenue une véritable institution.

Ce dogme de la Concurrence nourrit les pratiques de l'institution *Achats*, pour laquelle la mise en concurrence des fournisseurs est un *mythe* majeur.

Toutefois, il est important pour notre propos d'évaluer la portée actuelle réelle des politiques de mises en concurrence pour les *Grands Projets*, et d'examiner si ces politiques ont tendance, ou non, à se diffuser de manière isomorphique.

En effet, comme nous l'avons montré, les théories commerciales ont tendance à escamoter cette réalité des politiques de mises en concurrence, pour privilégier l'objectif assez onirique d'une relation directe exclusive avec le Client.

#### 5.1. Méthodologie

Il n'existe pas à notre connaissance de liste mondiale synthétique des *Grands Projets*, avec les modalités d'attribution des marchés afférents. Nous proposons donc de procéder en cinq étapes, pour mesurer la portée des politiques de mises en concurrence normées des fournisseurs.

Premièrement, nous allons examiner les principes de concurrence prônés par l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce)

Deuxièmement, nous examinerons les conséquences pratiques des principes prônés à l'échelle internationale et relatives à la concurrence pour les *Grands Projets* de deux grandes zones économiques que sont l'Europe et les Etats Unis.

Troisièmement, nous examinerons les cas particulier de pays en fort développement et notamment des BRIC.

Ensuite, et ce sera notre quatrième point, nous examinerons le cas de quelques grands *donneurs d'ordres* internationaux privés, dans les secteurs majeurs en termes d'investissements que sont les Télécoms et l'Energie, des environnements économiques particulièrement dérégulés, où les opérateurs ont vocation à investir dans *des Grands Projets* à l'échelle internationale.

Finalement, nous examinerons les ressorts de la diffusion *isomorphique* des pratiques de mises en concurrence, notamment au travers de l'influence des grands bailleurs de fonds internationaux, et des relations institutionnelles entre les Etats de l'OCDE et les BRIC.

## **5.2. Les principes relatifs à la concurrence prônés par l'OMC pour les Grands Projets**

Au niveau international, les grandes règles du commerce sont régies par l'OMC qui trouve ses racines dans l'accord du GATT (General Agreement on Tariff and Trade) de 1947, et qui engage aujourd'hui 155 Etats, avec notamment l'adhésion de la Chine en 2001 et de la Russie en 2012.

Cette organisation a officiellement pour but de favoriser le libre-échange au niveau mondial en augmentant *la compétitivité et l'ouverture des marchés* ([www.omc.org](http://www.omc.org)). Tout est dit !

Si plus d'une centaine d'accords ont été signés au sein de l'OMC, dont le dernier accord général dit du GATT 1994, c'est au travers de l'accord dit AMP (Accord sur les Marchés Publics) que l'OMC a pris une position forte relative aux *Grands Projets*.

Cet accord AMP est un accord dit plurilatéral, c'est-à-dire qu'il engage – au moins initialement – un nombre limité de pays.

Les pays parties à l'accord sont, sans surprise, tous les pays de l'Union Européenne (plus la Suisse), la Corée du Sud, le Japon et l'Amérique du Nord (Canada, USA) principalement. Concernant les BRIC, on notera que la Chine négocie son adhésion à l'AMP et a un statut d'observateur depuis 2002, ainsi que l'Inde ; par contre ni la Brésil, ni la Russie ne sont parties à l'accord. Les pays du GCC sont absents de l'accord à l'exception de l'Arabie Saoudite qui a, d'ores et déjà, un statut d'observateur.

Il est à noter que les pays acceptés comme observateurs acceptent de notifier leurs Marchés Publics et d'en communiquer les modalités d'attribution selon les principes de transparence de l'OMC. Bien que n'ayant pas d'obligations formelles strictes, les pays observateurs acceptent donc de facto de s'engager sur la voie de l'AMP.

Les deux principes de base, *affichés comme tels* dans l'accord AMP, sont la *Transparence* et la *Concurrence* (sous la sémantique de *non-discrimination*). L'OMC les expose d'ailleurs comme des objectifs majeurs pour la passation des marchés publics: “*..transparence et aspects procéduraux du processus de passation des marchés, en général, dont l'objet est de faire en sorte que les marchés, visés par l'Accord, soient passés de façon transparente, dans le respect des règles de la concurrence, et sans discrimination à l'égard des marchandises, services ou fournisseurs des autres Parties*”

(source : [http://www.wto.org/french/tratop\\_f/gproc\\_f/overview\\_f.htm](http://www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/overview_f.htm)).

L'accord AMP, entré en vigueur le 1er janvier 1996, a effectivement conduit à une multiplication par dix de la valeur des Marchés Publics soumis à la concurrence internationale conformément à ses règles, par rapport à la valeur annuelle

approximative des Marchés Publics couverts par l'Accord du Tokyo Round entre 1990 et 1994 (soit près de 30,000 milliards de dollars EU). Source : [http://www.wto.org/french/tratop\\_f/gproc\\_f/overview\\_f.htm](http://www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/overview_f.htm)).

Un décuplement de la valeur des Marchés Publics ouverts à la concurrence internationale, qui montre, sans ambiguïté, la portée de l'accord AMP !

L'article 7 de l'accord AMP est sans ambiguïté quant à l'objectif de mise en concurrence ouverte et formelle des fournisseurs et pose l'Appel d'Offre, qui peut prendre différentes formes, comme le mode universel de passation des marchés publics. Nous reproduisons cet article ci-dessous

“ Article VII: Procédures de passation des marchés (accord AMP 1994 – OMC)

1. *Chaque Partie fera en sorte que les procédures de passation des marchés suivies par ses entités soient appliquées de façon non discriminatoire et soient conformes aux dispositions des articles VII à XVI.*
2. *Les entités ne devront pas donner à un fournisseur des informations concernant un marché déterminé d'une manière qui aurait pour effet d'empêcher la concurrence.*
3. *Aux fins du présent accord:*
  - a. *La procédure d'appel d'offres ouverte est celle selon laquelle tous les fournisseurs intéressés peuvent soumissionner.*
  - b. *La procédure d'appel d'offres sélective est celle selon laquelle, conformément au paragraphe 3 de l'article X et aux autres dispositions pertinentes du présent accord, les fournisseurs admis à soumissionner sont ceux qui sont invités à le faire par l'entité.*

*c. La procédure d'appel d'offres limitée est celle selon laquelle l'entité s'adresse à des fournisseurs individuellement, dans les seules circonstances énoncées à l'article XV. »*

On notera que des seuils financiers sont définis pour l'application des règles énoncées, avec des niveaux ridiculement bas au regard des enjeux de *Grands Projets* (par exemple : 5 millions d'euros pour les marchés de construction).

En d'autres termes, tous les *Grands Projets* des Marchés Publics, dans les pays appliquant complètement ou partiellement (pays observateurs) l'AMP, sont concernés par la mise en œuvre de modalités de mises en concurrence formelles.

On pourra arguer qu'une lecture attentive de l'accord met en lumière des possibilités d'exceptions, ou que tous les pays ne sont pas membres à part entière, il n'en reste pas moins que le principe central prôné par l'OMC pour les Marchés Publics – et donc les *Grands Projets publics* – sont la concurrence en toute transparence, avec une modalité fondamentale : l'Appel d'Offre.

Examinons maintenant la déclinaison concrète de ces principes internationaux dans l'Union Européenne et les Etats Unis ; deux zones économiques qui pèsent, peu ou prou, pour la moitié de l'économie mondiale.

### **5.3. Les politiques relatives à la sélection des fournisseurs dans le cadre de Grands Projets dans l'Union Européenne et aux Etats Unis**

Dans l'Union européenne, les Marchés Publics pèsent de l'ordre de 16% du PIB (source : [http://europa.eu/youreurope/business/profitting-from-eu-market/benefiting-from-public-contracts/index\\_fr.htm](http://europa.eu/youreurope/business/profitting-from-eu-market/benefiting-from-public-contracts/index_fr.htm)) dont une part importante (en valeur) de *Grands Projets*. A titre d'illustrations, la seule Banque Européenne d'Investissement a consacré 50 milliards d'euro à des nouveaux projets d'infrastructure et d'innovation en 2012 (source : conférence de presse de la BEI du 16/2/2012) et les budgets consacrés aux seules infrastructures de transport pèsent de l'ordre de 1% des

dépenses publiques des Etats membres (source : OCDE Politique pour les Infrastructures 1993).

Les Marchés Publics sont régis par deux directives européennes: l'une portant sur les *Marchés Publics de Travaux, Fournitures et Services* ; l'autre portant sur les *Procédures de Passation de Marchés* des entités opérant dans les secteurs de *l'Eau, de l'Energie, des Transports et des Services Postaux*. Ces directives s'appliquent pour la totalité (hors exceptions négociées) des *Grands Projets* afférents puisque les seuils financiers sont très bas (5 millions d'euros au plus).

Le champ d'application va au-delà des seules administrations puisque la directive s'applique à tous les adjudicataires des domaines concernés, et donc par extension à tous les grands acteurs agissants selon les principes des PPP (Partenariats Public-Privé), ou dans le cadre de certaines concessions de service public.

Et là encore, le principe de mise en concurrence des fournisseurs est central.

Ainsi, Si l'on prend l'exemple de la directive européenne concernant *l'Eau, l'Energie, les Transports et les Services Postaux*, on peut lire dans le préambule :

*“En vue de garantir l'ouverture à la concurrence des marchés publics attribués par les entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux, il est souhaitable que soient élaborées des dispositions instaurant une coordination communautaire des marchés dépassant une certaine valeur »*

*(source : DIRECTIVE 2004/17/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004).*

Et cette directive détaille, en 170 pages, toutes les modalités de passation des marchés publics dont le pilier est la possibilité à tout fournisseur de soumissionner via des Appels d'Offres transparents et ouverts – avec il est vrai nombre d'exceptions tels que les marchés liés au secteur de la Défense (dont Ulrika MORTH a cependant montré qu'il devenait de plus en plus concurrentiel) ou les marchés de R&D qui peuvent être d'ailleurs des véhicules commerciaux puissants, comme nous allons le voir plus loin avec le *Cas SESAR*.

Il est intéressant de noter que le critère économique est l'unique critère retenu pour décider de l'attribution d'un marché, ainsi que cela est exposé à l'article 55 dont nous retranscrivons les passages les plus éclairants ci-dessous :

*“1-...les critères sur lesquels les entités adjudicatrices se fondent pour attribuer les marchés sont a) soit, lorsque l'attribution se fait à l'offre économiquement la plus avantageuse du point de vue des entités adjudicatrices, divers critères liés à l'objet du marché en question, tels que le délai de livraison ou d'exécution, le coût d'utilisation, la rentabilité, la qualité, le caractère esthétique et fonctionnel, les caractéristiques environnementales, la valeur technique, le service après-vente et l'assistance technique, l'engagement en matière de pièces de rechange, la sécurité d'approvisionnement et le prix; b) soit uniquement le prix le plus bas.*

*2- “Sans préjudice des dispositions du troisième alinéa, dans le cas prévu au paragraphe 1, point a), l'entité adjudicatrice précise la pondération relative qu'elle attribue à chacun des critères choisis pour déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse”.*

En d'autres termes, c'est la valeur économique qui est déterminante au regard de cette directive européenne, soit directement le prix brut, soit par une valorisation avec des critères multiples déterminés en amont, qui impliquent de facto la commensurabilité monétaire de tous les éléments de l'offre (un processus institutionnel en soit comme l'ont montré W.N. ESPELAND et M. STEVENS en 1998), selon une matrice initiale, conçue en amont, réduisant, par conséquence, l'impact de la plupart des innovations apportant une réelle différenciation au moment de l'offre commerciale.

Bien sûr, on peut arguer – et cela est vrai et fait le bonheur des juristes – que les directives concernant les Marchés Publics en Europe sont truffées d'exceptions qui en limitent la portée, il n'en reste pas moins vrai que les principes généraux sont clairs et solides.

En première conclusion, il apparaît que la politique des Marchés Publics de l'Union Européenne, notamment pour les marchés liés aux domaines de l'Energie, de l'Eau et des Transports, constituant une part très importante des *Grands Projets*



*d'infrastructure*, s'appuie sur trois principes clefs : la mise en concurrence des fournisseurs, une grille de critères d'évaluation conduisant par capillarité à un projet quasi figé au moment de l'appel d'offre et la primauté de la valeur économique (principalement le prix) comme unique critère de sélection des fournisseurs. Un dogme y compris dénoncé par les acheteurs eux-mêmes (BEAUGE 2007), comme nous l'avons vu au chapitre 1.

Si l'Europe applique les principes prônés par l'OMC, principes qu'elle a participé à élaborer, examinons la situation de l'autre grand bloc économique occidental : les USA.

Aux Etats Unis, il existe une réglementation similaire aux directives européennes concernant les Marchés Publics, appelée la FAR (Federal Acquisition Regulation) qui regroupe toutes les procédures d'achats de biens, de services et de projets, définis par les différentes agences fédérales, telles que le DOE en charge de l'énergie, la NASA en charge du spatial ou encore le DOD en charge de la Défense.

Le champ d'application de la FAR est l'ensemble des entités publiques, mais aussi les entités privées quand elles agissent sous contrat d'Etat. A titre d'illustration, ces règles sont appliquées pour les contrats de M&O (Management & Operation) où une agence fédérale délègue par exemple l'exploitation logistique d'un centre de gestion de matières dangereuses à une entreprise privée.

Statutairement, la réglementation FAR est instituée en application de la loi fédérale sur les Achats Publics de 1974 (Federal Procurement Policy Act of 1974 (Pub. L. 93-400 and Title 41 of the United States Code), et est approuvée par les Secrétaire d'Etats à la Défense, aux Services Généraux et à l'Aéronautique.

Si la FAR est une collection de procédures, elle est en fait très cohérente car son principe est justement l'application de règles communes (*“uniform policies and procedures for acquisition”*).

Et au cœur de la FAR, on retrouve sans surprise le principe de mise en concurrence ouverte des fournisseurs selon les besoins exprimés (*“expression of needs”*) par telle ou telle agence.

Outre la mise en concurrence, les clauses les plus strictes sont relatives à l’anticorruption et à la transparence mais aussi, et surtout, à la notification et l’acceptation du prix (voir notamment FAR chapitres 15.4, 30, 31, 42.7, 42.8, et 42.17). L’un de ses principes essentiels est la standardisation de la formulation du prix, imposant, de facto, le choix du moins disant.

Une des limites des FAR, et des Appels d’Offres des *Grands Projets* en général en termes de mises en concurrence des fournisseurs, est une forme d’avantage aux entreprises américaines au travers des politiques de *“Buy America”* ou d’avantages donnés dans l’évaluation aux PME américaines (*“Small Business Act”*).

On peut par exemple citer le décret concernant l’électrification rurale (*“Rural electrification Act”*), datant de 1955, et qui pose le principe de la préférence donné aux entreprises américaines, si le coût n’est pas *déraisonnable* (*“not unreasonable”*). Nous en reproduisons un passage ci-dessous :

*“In making loans pursuant to this title and pursuant to the Rural Electrification Act of 1936, the REA Administrator shall require that, to the extent practicable and the cost of which is not unreasonable, the borrower agree to use in connection with the expenditure of such funds only such unmanufactured articles, material, and supplies, as have been mined or produced in the US., and only such manufactured articles, materials, or supplies as have been manufactured in the U.S”*

Le critère lié au caractère non *déraisonnable* n’est évidemment pas facile à déterminer et les grandes Utilités américaines n’ont d’ailleurs pas mis en place de politiques *“Buy America”* (CARDULLO P.E, 1995).

En pratique, la concurrence est ouverte aux Etats Unis même si la politique de standards comme l’ASME dans le domaine de l’électricité, ou le D-AMPS ou

maintenant le W-CDMA dans le domaine des télécoms mobiles, restreignent l'accès au marché nord-américain.

Enfin, il est à noter que le respect strict de la FAR est devenu un moyen d'action juridique des fournisseurs pour remettre en cause la sélection d'un fournisseur concurrent en cassant le marché, ce qui conduit les donneurs d'ordres à utiliser le moyen le plus simple et le moins contestable de comparaison : le prix.

L'exemple type de ces joutes juridiques, à propos des procédures d'achats, est le contrat de 30 milliards de dollars remporté par Boeing en 2011 pour des avions militaires contre Airbus, après que deux fois le marché ait été cassé pour vice de procédures. En effet, lancé en 2003, le contrat a été remporté une première fois par Boeing puis cassé pour vices de forme et découvertes de malversions, conduisant à un deuxième appel d'offre remporté lui en 2008 par Airbus, contrat lui-même cassé pour vice de procédure par le Parlement américain, avec la victoire in fine de Boeing.

Et là encore – même si beaucoup y ont vu (à tort ou à raison) le résultat de pressions politiques, c'est le prix qui a été retenu comme critère de sélection ainsi qu'en témoigne la conférence de Presse du Secrétaire d'Etat à la Défense William Lynn, dont l'argumentaire est un modèle du genre : BOEING a satisfait à tous les 372 critères de performance requis, ne restait que le prix et BOEING a gagné avec plus de 1% de différence ; une victoire claire et nette.

Nous retranscrivons ici un extrait de l'article de Dominique GATES sur le site du Washington State Democrat : "*Boeing wins tanker over EADS*"

*At a Pentagon press conference, Deputy Secretary of Defense William Lynn said both Boeing and rival contender EADS, parent company of Airbus, satisfied all 372 mandatory performance requirements in their offers.*

*That left price as the deciding factor, and Lynn said Boeing's bid was cheaper by more than the 1 percent margin required to end the process without taking other factors into account.*

*"Boeing was a clear winner," said Lynn.*

On constate ici toutes les limites de la *mieux disance* et de la différenciation de l'offre commerciale. En conséquence, les critères des *Grands Projets* se déterminent très en amont de la phase de conception et la différenciation au moment de l'offre commerciale n'a aucune efficacité dans un système normé de Marchés Publics.

En d'autres termes, c'est dans la détermination de la conception du projet et des règles de sélection des fournisseurs, que se joue, en grande partie, l'efficacité de *l'action commerciale et marketing* des industriels.

Comme nous venons de le voir, en Europe et aux Etats Unis, deux zones qui pèsent la moitié de l'économie mondiale (environ 25% chacune), les principes de sélection des fournisseurs dans le cadre des Marché Publics, et donc notamment pour une grande partie des *Grands Projets*, sont fondés sur la mise en concurrence systématique des fournisseurs, avec des procédures normées, conduisant à une sélection par la valeur économique évaluée selon des critères prédéfinis, limitant l'impact de toute action de différenciation au moment de la *Proposition Commerciale*.

Voyons maintenant ce qu'il en est des pays en fort développement, porteurs, du fait de leur développement économique accéléré, de nombre de Grands Projets.

#### **5.4. Les politiques relatives à la sélection des fournisseurs dans le cadre de Grands Projets dans les pays en fort développement économique**

Comme nous l'avons plus haut, les principes édictés par l'OMC au travers de l'AMP ne sont pas adoptés par tous les pays, avec pour les pays en fort développement des observateurs engagés dans un processus d'adhésion, des observateurs simples et des non membres.

Nous avons donc examiné trois exemples dans trois zones géographiques différentes : la Chine (observateur engagé dans un processus d'adhésion à l'AMP), l'Arabie Saoudite (observateur simple à l'AMP) et le Brésil (non membre de l'AMP).

Le travail d'analyse est plus complexe du fait d'une régulation publique moins *aboutie* dans ces pays, et bien sûr de l'éloignement géographique mais aussi socio-culturel. Néanmoins, nous sommes parvenus à identifier des points structurants, qui confortent notre conviction sur la diffusion de la modalité de mise en concurrence formelle, comme mode de sélection premier des fournisseurs.

Comme le montre très clairement l'avocat du barreau de Paris de Paris Kenneth LL.M WEISSBERG (2009), les règles fondamentales de sélection des fournisseurs pour des marchés publics en Chine obéissent aux principes de l'AMP depuis 2003 après un premier *essai* à Shanghai en 1995.

En effet, l'article 3 de la loi sur les Marchés Publics en Chine expose que ces marchés doivent respecter les principes de transparence des procédures, de concurrence loyale, d'égalité de traitement des candidats, d'honnêteté et de bonne foi. Et qui dit concurrence dit procédures compétitives de passations de marchés, qui sont, en l'occurrence, au nombre de cinq : l'appel d'offres ouvert, l'appel d'offres invité (similaire aux appels d'offres restreints en Europe), le dialogue compétitif, la procédure négociée et la procédure de source d'achat unique.

La procédure d'appel d'offres ouverte est très officiellement présentée comme celle qui réalise la mise en concurrence la plus aboutie, la procédure prévoit que celle-ci est la principale forme d'attribution des marchés.

Kenneth WEISSEBERG (2009) émet certaines réserves et notamment concernant le fait que tous les marchés publics ne sont pas concernés et le fait que les procédures restent floues, créant des incertitudes juridiques, et surtout le fait que les marchés publics ne sont pas tous aux entreprises étrangères. Néanmoins, il apparaît que la Chine met en place progressivement un système similaire à l'Union Européenne du fait de deux pressions interne et externe.

Tout d'abord, le gouvernement chinois argue du fait que ces procédures normées et compétitives d'achats publics ont permis à l'Etat de réaliser près de 15% de réduction des coûts pour ses achats publics, et va lancer un nouveau programme de

renforcement des procédures de mises en concurrence des fournisseurs, dans le cadre de son nouveau plan quinquennal (source : China Daily 16 mars 2011).

Ensuite, la Chine inscrit son économie dans la mondialisation, avec de très fortes exportations, et doit donc progressivement adopter les règles de l'OMC comme en témoigne son adoption en cours des règles de l'AMP. Cette pression externe se traduit aussi au travers de postures politiques ; ainsi, la Commission Européenne prépare une nouvelle législation qui permettrait de rejeter les offres provenant de pays qui refusent d'ouvrir leurs Marchés Publics (source EurActiv 12 mars 2011 citant les propos du porte-parole du commissaire BARNIER).

Examinons maintenant le cas d'un autre BRIC situé en Amérique : le Brésil

Selon Philippe BARBET (2009), il apparaît que le Brésil est moins enclin à adopter les règles de mise en concurrence. En effet, en 2011, 38% des marchés publics étaient attribués sans aucun appel d'offre, mais, là aussi, le dogme se diffuse, puisque ils étaient 51% en 2003.

La tendance est donc à une adoption progressive de politiques de mise en concurrence et d'ailleurs le Brésil a rejoint le groupe sur la transparence de l'AMP ([www.omc.org](http://www.omc.org))

Enfin, nous portons le regard du lecteur sur l'Arabie Saoudite qui a rejoint l'AMP comme membre.

Les Marchés Publics en Arabie Saoudite (OMC Rapport sur l'Arabie Saoudite du 14 décembre 2011) sont régis par une réglementation sur les *Appels d'Offres Publics* et par la Loi sur les Marchés Publics, promulguée par la voie du Décret royal n° M/58 du 4.9.1427 de l'hégire de septembre 2006), une réglementation dont nous reproduisons un passage essentiel :

- i. *réglementer les procédures d'appels d'offres et les achats effectués par les autorités gouvernementales et faire en sorte qu'ils ne soient pas influencés par des intérêts personnels afin de protéger les fonds publics;*
- ii. *atteindre un degré maximal d'efficacité économique dans la passation des marchés publics et mener à bien des projets publics à des prix justes et compétitifs;*
- iii. *encourager l'honnêteté et la concurrence, et garantir un traitement équitable des fournisseurs et des contractants selon le principe de l'égalité des chances;*
- iv. *garantir la transparence à tous les stades des procédures d'appel d'offres et d'achats publics.*

On retrouve là encore le principe de mise en concurrence même si le rapport souligne que les procédures ne sont pas encore bien en place.

En résumé, il nous apparaît que les pays en fort développement économique adoptent aussi progressivement les pratiques de mise en concurrence des fournisseurs avec un isomorphisme à la fois coercitif au travers de l'OMC, mais aussi normatif, en résonance avec le *mythe rationnel* (ou perçu comme tel) des bénéfices de la concurrence.

S'il on peut encore constater un écart entre les pays occidentaux et les pays en fort développement, il ne fait pas de doute que le principe de la mise en concurrence systématique des fournisseurs est un principe qui gagne progressivement toutes les grandes économies de la planète, pour les achats liés aux Marchés Publics, qui concernent la majorité des *Grands Projets*.

Regardons maintenant ce qu'il en est des opérateurs privés.

## **5.5. Opérateurs privés et mise en concurrence des fournisseurs**

Avant d'examiner quelques exemples symptomatiques, il convient de bien avoir à l'esprit que nombre de *Grands Projets* portés par des opérateurs privés entrent dans le

champ des Marchés Publics, au travers par exemple des PPP (Partenariats Publics Privés) ou des BOT (*Build Operate Transfer*) dans l’Energie ou les Transports.

On peut donc considérer que nombre de *Grands Projets* portés par des groupes privés, notamment aux Etats Unis et en Europe, obéissent peu ou prou (les arcanes juridiques sont toujours complexes), à cette obligation réglementaire de mise en concurrence.

Prenons, à titre de premier exemple, le domaine de l’Electricité.

En Europe, si on lit la procédure d’achat du principal électricien britannique (baptisé EDF ENERGY après le rachat par le groupe EDF de l’ex British Energy), dans un pays qui n’est pas a priori le plus prompt à suivre les directives européennes, on trouve, en préambule des principes de la *Politique Achats*, une mention très claire exposant le principe de mise en concurrence des fournisseurs au travers d’Appels d’Offres, comme une obligation européenne (EDF ENERGY Procurement Policy – 5 avril 2006 / document public).

*“As a utility company within the European Market, EDF Energy is regulated by the EU Utilities Procurement Directive aimed at promoting competition and a common market across the member states. The Directive is incorporated within UK legislation and ensures that a competitive tendering process is followed for types of goods, services and works above specific thresholds”*

Aux Etats Unis, les règles FAR, qui s’appliquent aux entités et projets publics sont très strictes comme nous l’avons vu plus haut.

Pour les opérateurs privés nord-américains, et quand ils agissent de façon autonomes (ce qui est de moins en moins le cas du fait des nécessités de financements ou de garanties d’Etat notamment pour les *Grand Projets*), la mise en concurrence est la forme habituelle de sélection des fournisseurs, avec, par exemple, des Appels d’Offres formels pour près de 90% (huit sur neuf étudiés) des électriciens américains (CARDULLO P.E 1995).



S'il est acquis que les *Grands Projets* en Europe et aux Etats Unis, même portés par des groupes privés, font l'objet de mises en concurrence des fournisseurs, principalement par appels d'offres, on peut se poser la question de l'action des grands groupes internationaux, quand ils agissent dans des pays moins *normalisés*. Cette étude est assez difficile car les données formelles sont peu accessibles et très rarement publiques.

Nous examinerons donc deux cas assez emblématiques et pour lesquels nous pouvons disposer de données précises : tout d'abord, le cas des deux grands opérateurs télécoms que sont ORANGE et DEUTSCHE TELEKOM, qui opèrent des réseaux télécoms en Europe mais aussi par exemple en Afrique et au Moyen Orient, et, ensuite le groupe EXXON-MOBIL, premier pétrolier mondial par sa capitalisation boursière, opérant partout dans le monde et notamment en Afrique, en Asie et au Moyen Orient.

ORANGE et DEUTSCHE TELEKOM ont créé en 2011 une *centrale d'achats commune*, BUYIN, dont le but avoué est d'économiser 1,3 milliards d'euro auprès des fournisseurs (source : Communiqué de presse DEUTSCHE TELEKOM & France TELECOM ORANGE "*Procurement joint-venture BUYIN commences operations*" Oct. 14, 2011).

Là encore on retrouve la volonté de mise en concurrence des fournisseurs ; dans un domaine où les standards *font la loi* comme nous le verrons plus tard avec le *Cas GSM*. Ainsi, ORANGE au travers de BUYIN, met en place un processus en sept étapes (procédure dite '*7 steps*'), qui est un véritable modèle de *Pratiques Achats modernes*, avec notamment l'établissement du besoin et les spécifications en amont de l'achat, qui est, de manière privilégiée, réalisé via des Appels d'Offres (source : <http://80.78.7.203/web/guest/7-steps>). Nous reproduisons ci-dessous un passage de cette procédure dite '*7 steps*'

*“Ce processus précis, systématique et rigoureux vise à réduire le coût total des produits et services achetés tout en améliorant la valeur ajoutée des fournisseurs.*

*Nos acheteurs utilisent cette méthode pour leurs appels d'offres tant au niveau Groupe que local''.*

On retrouve la même logique de mises en concurrence des fournisseurs chez EXXON MOBIL, qui va même encore *un cran plus loin*, avec une *Politique Achats* favorisant la diversité, dans le cadre d'un *accès transparent aux marchés d'EXXON* ; une politique qui affiche la réduction des coûts comme étant son objectif premier. Nous en reproduisons ci-dessous un extrait:

*“ExxonMobil's Supplier Diversity program is a proactive business process to provide diverse suppliers (see Diverse Supplier List below) equal access to purchasing opportunities. It is consistent with Procurement's processes and objective to source and deliver goods at the lowest total system cost” (source: [http://www.exxonmobil.com/Corporate/contactus\\_contact\\_supplier.aspx](http://www.exxonmobil.com/Corporate/contactus_contact_supplier.aspx)).*

Le Japon fait sans doute, en partie, exception, au sein des pays dits *modernes*, en privilégiant, par exemple chez les électriciens, les fournisseurs locaux mais leurs procédures d'achats sont maintenant très formalisées et se fondent notamment sur la pré-sélection des fournisseurs en amont via des normes définies en partenariat.

Ainsi, l'électricien KANSAI ELECTRIC fonde sa *Politique Achats* sur cinq piliers décrits dans son rapport *“Corporate Social Responsibility”* (source : KANSAI ELECTRIC POWER GROUP CSR Report 2011-») : le respect de l'environnement, la priorité à la sûreté, la déontologie (*“full compliance”*) et enfin, de manière un peu paradoxale, sur les partenariats privilégiés (*“establishment of fiduciary partnership”*) mais aussi l'ouverture à tous les fournisseurs (*“transparency to all business activities”*).

On le voit, les opérateurs privés, soit parce qu'ils sont tenus par des réglementations publiques dans les domaines liés aux *Grands Projets*, dans l'Energie, l'Eau ou les Transports, ou par les principes de gouvernance propres qu'ils adoptent, suivent, peu ou prou, le dogme de la mise en concurrence des fournisseurs et privilégient donc des formes de standardisation en amont.

De plus, les *Grands Projets*, même portés par des groupes privés, requièrent souvent des financements complexes, où les grands organismes dits *multilatéraux*, et notamment les grandes BMD (Banques Multilatérales de Développement), comme la Banque Mondiale, pèsent dans les choix de conception des projets, et diffusent des normes de management de projets, qui impliquent les principes de mises en concurrence normées des fournisseurs, par exemple pour lutter contre la corruption (Nicholas MEYER & Raymund FURRER 2011).

Ces BMD ont été initialement lancées spécifiquement pour financer des *Grands Projets d'Infrastructure*, notamment pour les régions en développement. Les cinq grandes BMD clefs sont la Banque Mondiale, la Banque Asiatique de Développement (BAoD), la Banque Africaine de Développement (la BAfD) et enfin la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement (BERD).

Compte tenu de leur poids institutionnel et financier dans les *Grands Projets*, il est pertinent de nous arrêter sur leurs pratiques en termes de sélection des fournisseurs.

## **5.6. Banques Multilatérales de Développement : pratiques relatives à la sélection des fournisseurs**

Même si elle est plus récente que l'américaine BID, la Banque Mondiale est l'institution financière multilatérale la plus connue puisqu'elle agit partout dans le monde.

Avec un montant record de 28,6 milliards de dollars, le Groupe Banque Mondiale a apporté en 2010 un appui sans précédent au financement des infrastructures, devenant ainsi, pour ce secteur, la principale source extérieure de financement, au titre du développement dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Les projets liés aux infrastructures représentent désormais environ 40 % de la totalité de l'aide fournie par la Banque Mondiale. Les domaines couverts sont notamment l'Energie, le Transport, l'Eau, la gestion urbaine, les ressources hydriques, l'infrastructure environnementale, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), l'extraction pétrolière, gazière et minière

Source : site de la Banque Mondiale – [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)

Nous avons examiné les *Pratiques Achats* de la Banque Mondiale au travers de la procédure chapeau “*Directives : Passation des Marchés de fournitures, de travaux et de services (autres que les services de consultants) par les Emprunteurs de la Banque mondiale dans le cadre des Prêts de la BIRD et des Crédits et Dons de l’AID* » de Janvier 2011. Comme son nom l’indique, cette procédure s’applique à tous les projets où la Banque Mondiale intervient comme prêteur (ou apporte sa garantie).

Nous en citons ci-après quelques extraits :

*Conditions Générales - Article 1.3 :*

“*La concurrence ouverte est essentielle à une passation efficace des marchés publics. Les Emprunteurs doivent sélectionner la méthode la mieux adaptée à la passation spécifique des marchés. Dans la plupart des cas, le lancement d’un appel d’offres international (AOI) est le meilleur moyen de satisfaire à cet ensemble d’exigences*”.

*Chapitre II sur les Appels d’Offres Ouverts Internationaux – article introductif 2.1 :*

“*Les procédures d’Appel d’Offres International (AOI) décrites dans les présentes Directives ont pour objet de fournir en temps voulu à tous les candidats éventuels répondant aux critères d’éligibilité<sup>29</sup> des informations suffisantes sur les besoins de l’Emprunteur et de donner à tous des chances égales de concourir pour l’obtention des marchés de fournitures, de travaux demandés ou de services (autres que les services de consultants)*”.

*Article 2.19 sur les Normes (extrait) :*

“*Les normes et spécifications techniques mentionnées dans le dossier d’appel d’offres doivent susciter la concurrence la plus large possible, et faire en sorte que les fournitures et/ou travaux demandés satisfassent aux critères de performance essentiels et aux critères requis. Dans toute la mesure du possible, l’Emprunteur fixera les normes auxquelles devront répondre les matériels, matériaux et modes d’exécution par référence à des normes internationales, comme celles de l’Organisation internationale de normalisation*”.

Très clairement, la mise en concurrence des fournisseurs (avec une politique prônant la standardisation par l'usage de normes internationales) et la pratique privilégiés des Appels d'Offres, sont au cœur des pratiques de management des projets de la Banque Mondiale.

Première BMD historiquement, la BID (Banque Interaméricaine de Développement), fondée en 1959, est un des premiers financeurs de projets en Amérique Latine, avec notamment le fond *InfraFund*, doté de 11 milliards de dollars en 2012. La Banque a mis au rang de ses priorités le management des risques, notamment au travers de *bonnes pratiques Achats*

Source : IDB “2012 Approved Program and Budget Book” Mars 2012.

Autre BMD en très fort développement puisqu'elle opère en Asie depuis 1966, l'AsDB (*Asian Development Bank* ou Banque Asiatique de Développement) a approuvé un programme de plus de 21 milliards de dollars en 2012. Son premier effort de financement porte, comme pour la Banque Mondiale, sur les projets d'infrastructures

Source : [www.bad.org](http://www.bad.org)

Examinons l'article 14 de la charte de l'AsDB, pour les éléments relatifs aux *Achats*, que nous reproduisons ci-dessous :

*“Article 14 of the ADB Charter states ADB's operating principles. Those relating to procurement are:*

- *Source of Procurement*

*Proceeds of a loan can be used only for procurement of goods and works supplied from, and produced in, member countries of ADB.*

- *Economy and Efficiency*

*To achieve economy and efficiency, contracts are to be procured through international competition unless other forms of procurement are more suitable and have been agreed upon between ADB and the borrower.*

•*Fairness*

*Procurement procedures must give member countries adequate, fair, and equal opportunity to compete for contracts.*

•*Transparency*

*Transparency is essential in the procurement process to achieve economy and efficiency and to combat fraud and corruption''.*

On retrouve là encore l'idée de compétition entre fournisseurs, même si le principe d'autres types d'accords est plus nettement mentionné.

L'Afrique est un continent qui connaît un grand développement de ses infrastructures du fait de la croissance des besoins de sa population en forte expansion et de ses richesses minières et en hydrocarbures. C'est le terrain d'action de la BAfD (Banque Africaine de Développement).

Cette institution comprend trois entités distinctes, regroupées sous une direction unique, à savoir, la Banque africaine de développement (BAD), créée le 4 août 1963 à Khartoum (Soudan) par les 23 pays africains nouvellement indépendants, et deux guichets concessionnels que sont, le Fonds Africain de Développement (FAD), créé le 29 novembre 1972 par la Banque Africaine de développement et 13 pays non africains, et le Fonds spécial du Nigeria (FSN), créé en 1976 par le Gouvernement fédéral du Nigeria

Source : site de la BAfD <http://www.afdb.org/fr/about-us/history/>

En 2011, la BAfD a approuvé un peu plus de 5 milliards d'UC dont 1,57 milliards d'UC (environ 2,5 milliards de dollars à valorisation avril 2011) pour les infrastructures, dans les quatre domaines suivants : Transport, Technologie de l'Information et de la Communication, Eau et assainissement, Energie

Source :le rapport annuel de la BAfD de 2011.

Avec intégrité, le Rapport 2011 de la BAfD n’escamote pas les problèmes de gouvernance et de corruption. Nous en reproduisons ici un extrait :

*“La mauvaise performance de l’Afrique en matière de gouvernance compromet grandement sa capacité à sortir sa population de la pauvreté. Tous les ans, la corruption coûte à l’Afrique une part importante de son PIB et les plus pauvres en payent un lourd tribut. Selon les estimations, si l’Afrique avait des institutions de la qualité qu’avaient atteinte celles de la plupart des pays asiatiques au début de leur industrialisation, son PIB global dépasserait de 80 % son niveau actuel”*

Nous avons examiné le document de procédure qui définit les règles de gestion des fournisseurs dans les cadres des projets de la BAfD (“Règles et Procédures pour l’Acquisition des Biens et Travaux” - Groupe Banque Africaine de Développement – édition 2008 révisée en juillet 2012). Nous reproduisons ici deux articles marquants :

Généralités : article 1.3 *“La concurrence ouverte est essentielle à une passation des marchés publics efficace. Les Emprunteurs doivent sélectionner la méthode la mieux adaptée à l’acquisition spécifique. Dans la plupart des cas, le lancement d’un appel d’offres international (AOI) est le meilleur moyen de satisfaire à cet ensemble d’exigences, si cet appel d’offres est bien organisé et prévoit une marge de préférence en faveur des biens fabriqués localement ou au niveau de la région ainsi que, dans certaines conditions, en faveur des entrepreneurs nationaux ou régionaux<sup>10</sup>. La Banque exige donc, dans la plupart des cas, que les Emprunteurs recourent à l’appel d’offres international (AOI), ouvert à tous les fournisseurs et entrepreneurs éligibles, pour l’acquisition de biens, de travaux et de services nécessaires au projet. La Section II des présentes Règles décrit les procédures applicables aux AOI”*.

Normes articles 2.19. *“Les normes et spécifications techniques mentionnées dans le dossier d’appel d’offres doivent susciter la concurrence la plus large possible, et faire en sorte que les biens et/ou travaux concernés satisfassent aux critères de performance essentiels et aux critères requis. Dans toute la mesure du possible, l’Emprunteur fixera les normes auxquelles devront répondre les équipements,*

*matériaux et modes d'exécution par référence à des normes internationales, comme celles de l'Organisation Internationale de Normalisation ''.*

En d'autres termes, la BAfD a, elle aussi, pour politique concernant la gestion de ses projets de mettre en concurrence les fournisseurs, de recourir à des Appels d'Offres internationaux ouverts et de s'appuyer sur des standards internationaux.

Le lecteur attentif aura remarqué que la sémantique utilisé par la BAfD est quasi identique à celle de la Banque Mondiale, et cela est même vrai de la table des matières, comme en témoigne la numérotation de l'article sur l'usage des normes.

Historiquement dernière institution financières multilatérale, la BERD, créée en 1991 après la chute du Mur de Berlin, finance de nombreux projets en Europe Centrale (et dans une moindre mesure en Asie Centrale).

En 2011, la BERD a engagé 9,7 milliards d'euro dont 18% dans des projets d'infrastructures.

Source : Rapport Annuel de la BERD – 2011.

Nous avons là encore examine le guide des procédures d'achats, relatif aux projets menés par la BERD. Nous en reproduisons trois extraits ci-dessous :

*“General*

*3.1 Competition is the foundation for good procurement practice. In addition to economy and efficiency, the public sector requires transparency and accountability for the use of public funds, and this affects the choice of the procurement method and the documentation and procedures that are used. Therefore the Bank requires its public sector clients, in all appropriate cases, to obtain goods, works and services through open tendering procedures in accordance with the rules outlined in this section.*

*Procurement Planning*



*3.6 Sound planning of procurement is crucial. The client shall determine what goods, works and services are required to carry out the project, when they must be delivered, what standards are needed, the need for co-financing and which procurement and contracting procedure is most suitable for each contract. The client shall complete the overall procurement plan and the Bank shall provide its no objection to it before any procurement begins*

### *3.19 Standards and Specifications.*

*Specifications shall be based on relevant quality characteristics and/or performance requirements. Clients shall use international standards and specifications wherever these are available and appropriate. If particular national or other standards are used, the tender documents shall state that other standards that ensure equivalent or higher quality or performance than the specified standard would also be accepted. The use of brand names or other designations that would discriminate among suppliers should be avoided. If they are necessary to clarify the nature of the product requirements, the tender documents shall state that products of equal or higher quality would be acceptable.”*

La BERD a donc le même modèle de mises en concurrence par des Appels d’Offres ouverts, s’appuyant sur des standards internationaux, que ses consœurs.

Comme nous venons de le voir, les principales institutions financières multilatérales de développement ont pour politique de recourir à la mise en concurrence des fournisseurs, notamment via des *Appels d’Offres* et font la promotion des standards reconnus internationalement.

Ce point est d’autant plus important que ces Banques Multilatérales de Développement agissent, par construction, principalement en appui des pays les moins développés et participent donc de la diffusion des pratiques de l’école libérale dans nombre de pays en Afrique, en, Asie du Sud-Est ou encore en Amérique Latine.

## **5.7. Les ressorts de la diffusion des pratiques de mises en concurrence formelles et normées pour les Grands Projets dans le monde**

Le phénomène *isomorphique* de diffusion des pratiques de mises en concurrence formelles, principalement par des appels d'offres, apparaît clairement au travers des examens des diverses situations dans le monde, exposées ci-dessus, et l'on voit qu'il est notamment d'ordre politique, avec une combinaison de légitimité morale et cognitive.

A cet égard, dans la sphère publique, on constate que ce dogme s'étend notamment via les grandes institutions de financement multilatérales, qui jouent un rôle clef dans les *Grands Projets*, et qui s'inspirent toutes du même modèle initial venu des Amériques.

Comme nous l'avons vu, la sphère privée n'échappe pas à cette vague isomorphique, une sphère où la *Politique* s'incarne au travers des règles de gouvernance des entreprises.

## **5.8. Propos d'étape**

Le dogme de la mise en concurrence normalisée, principalement par des Appels d'Offres s'appuyant sur des standards reconnus, se diffuse mondialement de manière *isomorphique* dont nous pouvons distinguer plusieurs vecteurs légitimes :

Tout d'abord, la mise en compétition formelle fait écho au mythe (au sens institutionnel) de la *Concurrence pure et parfaite*, qui est au cœur de l'économie de marché, constituant le socle de la légitimité morale de ces *Pratiques Achats modernes*.

Ensuite, on peut identifier une forme d'isomorphisme mimétique, qui se traduit, par exemple, par le fait que les procédures des institutions financières multilatérales sont reproduites quasi à l'identique

Enfin, on peut identifier un ressort de légitimité plus pragmatique, qui tient à l'efficacité des mises en concurrence pour rendre une économie plus efficace. C'est par exemple, la justification mise en avant par l'Etat chinois, dont le système politique ne saurait évidemment pas reconnaître une supériorité de l'économie de marché, venue des Etats Unis.

En conclusion, nous retiendrons que la mise en concurrence formelle des fournisseurs est devenue une procédure largement, et même très majoritairement appliquée, dans les domaines liés aux *Grands Projets*. Ce phénomène connaît un essor *isomorphique* venu des Amériques, qui s'est étendu d'abord au sein de l'OCDE et se diffuse maintenant à travers le monde.

Bien évidemment, il ne s'agit pas ici d'avoir une vision naïve de la chose et de repenser le monde des affaires comme un univers devenu soudain parfaitement normé et limpide, sans coups bas, ni manœuvres sous-terraines, mais il serait, de notre point de vue d'étudiant chercheur mais aussi de praticien, plus naïf encore de ne pas admettre que ce mythe, puissant institutionnellement, de la *mise en concurrence formelle et normée*, est devenu majeur. Il nous apparaît donc comme devant être central, dans toute approche sérieuse de *l'action commerciale et marketing* liée aux *Grands Projets*.

## 6. LE CAS SESAR

**Les analyses présentées dans ce cas s'entendent uniquement dans le cadre de cette thèse. Elles n'engagent en rien aucune des Sociétés ou entités publiques citées, ni les personnes interviewées. Elles ne sauraient être reproduites ou citées, sans l'accord de l'auteur.**

Le *Cas SESAR*, qui concerne in fine le déploiement de la nouvelle infrastructure de gestion du trafic aérien en Europe, que nous appellerons par facilité aussi *Grand Projet Ciel Unique européen*, est emblématique à plusieurs niveaux pour notre propos.

Tout d'abord, le déploiement de cette nouvelle infrastructure de Transport est un *très Grand Projet*, avec :

- une dimension financière très significative : de l'ordre de 30 milliards d'euro,
- un caractère unique avec une nouvelle plateforme technique
- des relations commerciales complexes mettant en jeu de multiples acteurs (industriels, clients et puissance publique) sur un temps long (de l'ordre de dix ans)

Ensuite, ce programme se déroule dans un environnement concurrentiel compétitif, avec des industriels européens, mais aussi nord-américains.

Enfin, ce *Cas* permet d'identifier précisément des actions proactives, menées par certains industriels, envers le contexte institutionnel complexe en jeu dans *ce Grand Projet*, qui apparaît , aussi, comme étant un exemple type d'institutionnalisation progressive - avec toutes les *règles du jeu de la gouvernance moderne*.

L'exposé de ce cas – et c'est une illustration de la valeur montante (ou acceptée comme telle) qu'est *Transparence* dans le monde des affaires – peut s'appuyer sur nombre de documents publics très illustratifs (statuts, compte rendus de réunion,

rapports de la Commission Européenne etc.) ; des documents que nous avons pu décoder grâce à l'aide de trois personnalités (acteurs industriels et acteurs publics) qui, si elles souhaitent rester anonymes, doivent être chaleureusement remerciées.

Avant de pouvoir apprécier et analyser les subtilités des actions des industriels, envers le contexte institutionnel, il est nécessaire, sans rentrer dans trop de détails techniques, de *planter le décor*.

## **6.1. Description du Cas SESAR**

Avec la forte croissance du trafic à la fin du XXème siècle, le contrôle aérien est devenu un sujet complexe pour les Etats, les compagnies aériennes, et les aéroports. L'enjeu est de plusieurs milliards d'euro pour les seuls systèmes de gestion de trafic, avec un coût total des opérations de contrôle de l'ordre de 7 milliards d'euro par an pour les pays de l'Union Européenne. Ces systèmes de gestion de trafic constituent *le centre névralgique* d'un marché du trafic aérien contribuant pour près de 220 milliards d'euro au PIB de l'Europe (THALES - 2009)

Les grands principes de gestion du trafic aérien datent des années 50, avec la notion essentielle de *segmentation du ciel en secteurs à trois dimensions*. Chaque *secteur* est affecté à un centre de contrôle – un secteur pouvant être par exemple une zone de transit ou tout ou partie de l'espace d'approche d'un aéroport. A chaque secteur sont affectés des contrôleurs (deux en général) qui ont pour mission de gérer le trafic au sein de leur secteur (en évitant notamment les collisions) et de contrôler les *sorties* vers les autres secteurs, par exemple, via *des paliers d'alignement*.

Ces grands principes, fondés sur des prérogatives nationales, voire régionales, ont été déclinés au niveau national de tous les pays dans le monde, y compris en Europe, même si l'on voit poindre assez tôt l'idée d'une plus grande volonté d'intégration.

### **6.1.1. De la gestion nationale du contrôle aérien au Ciel Unique européen**

En effet, la gestion du transport aérien, du fait des aspects liés à la Sécurité Nationale (Douanes ; Défense Nationale notamment), est une prérogative nationale naturelle des

Etats membres de l'Union Européenne, mais aussi, dans l'esprit des Traités Européens, un domaine naturel d'application de l'intégration européenne, répondant à l'objectif de *libre circulation des personnes* (Traité de Rome - 1957), intégration d'autant plus pertinente que les flux aériens sont, par nature, souvent internationaux. Cette situation, politique nous rappelle d'ailleurs les travaux d'Ulrika MÖRTH (2004) sur l'Industrie de Défense en Europe, cités au chapitre 3

Cette dualité se traduit, très tôt, dans la gouvernance du contrôle aérien en Europe avec deux structures : d'un côté, les agences de contrôle nationales, dites ANSP (Air Navigation Service Provider) comme la DGAC en France (Direction Générale de l'Aviation Civile) ou le NATS au Royaume Uni (National Air Traffic Service) et, de l'autre, au niveau européen, une agence européenne du contrôle aérien appelée EUROCONTROL, créée en 1963 et basée à Bruxelles, dont la mission fondatrice, telle que définie par la Convention Européenne de mars 1963, est d'*intégrer les services de contrôle aérien* en Europe (source : [www.eurocontrol.int](http://www.eurocontrol.int)). EUROCONTROL a plusieurs rôles dont celui de *coordinateur des évolutions des infrastructures* ; rôle qui lui a été de facto contesté par la Commission Européenne avec la création de SESAR JU, comme nous allons le voir ci-après.

Sur le plan des systèmes de contrôle aérien en Europe, la situation du marché était, jusqu'à maintenant, la suivante :

- Les agences nationales, ou ANSP nationales (ANSP : Air Navigation Service Provider) jouent un rôle primordial. En effet, ces agences ont la responsabilité, non seulement de la définition, mais aussi, très fréquemment, d'une très grande partie de l'ingénierie des systèmes de contrôle aérien. C'est par exemple le cas de la DGAC en France qui succède, avec un rôle plus opérationnel, au SGACC (Secrétariat d'Etat à l'Aviation Civile et Commerciale), et s'appuie sur la DNA (Direction Nationale de l'Aviation) et ses bras armés technologiques tels que la DTI (Direction de la Technique et de l'Innovation) le CORTA (Cellule Spécialisée de Régulation du Trafic Aérien). Ces ANSP nationales avec leurs bras armés nationaux, prenaient donc jusqu'alors en charge directement les spécifications et le développement des

systèmes de contrôle aérien, en intégrant directement la chaîne de valeur et tous les moyens nécessaires, sur un mode assez Colbertiste.

- Industriellement, le marché de la réalisation des systèmes (largement définis par les ANSP nationales), demandant des investissements en R&D considérables, est dans les mains de quelques de quelques industriels puissants comme l'espagnol INDRA, le français THALES et l'italien FINMECANICA, qui, s'appuyant sur leurs marchés domestiques quasi captifs, exportent vers les *petits pays* (par exemple, le système de contrôle aérien slovaque a été fourni par l'Espagnol INDRA). Il est à noter que l'espagnol INDRA et l'italien SELEX disposaient d'une place plus importante (au moins jusqu'à récemment) dans la conception des systèmes de leurs ANSP domestiques, que THALES n'en avait en France. Ceci explique probablement en partie pourquoi ce dernier s'est tant impliqué dans le projet SESAR.
- Au niveau européen supranational, EUROCONTROL a un rôle de coordination, dans les faits ; assez faible. Par ailleurs, cet organisme gère directement le trafic aérien de la plaque Benelux et du Nord de l'Allemagne.

Sur le plan international, ce sont les industriels américains RAYTHEON et LOCKHEED MARTIN qui détiennent, à l'aube des années 80, la moitié environ du marché mondial, forts de leur marché intérieur et de leur présence en Asie. Il est à noter que le marché nord-américain pèse plus de la moitié du trafic mondial, ce qui donne une grande puissance aux acteurs industriels locaux mais tend aussi à limiter leur activisme commercial à l'international.

Sources publiques : Les archives nationales de la DGCA – Direction Générale de l'aviation Civile – Avril 2009 ; Le Magazine de la Direction Générale de l'Aviation Civile numéro hors-série de mai 2007 ; site de INDRA [www.indracompany.com](http://www.indracompany.com)).

En résumé, en Europe, jusque à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, les systèmes de contrôle aérien sont conçus et développés largement par des agences nationales, avec des acteurs industriels nationaux agissant en sous-traitance limitée, dans un marché mondial dominé par les acteurs américains.

### 6.1.2. Le basculement européen au début des années 2000

Face à la forte croissance du trafic aérien en Europe, et dans l'esprit de favoriser les échanges entre les pays conformément aux Traités de l'Union Européenne, la Commission européenne a proposé, au travers de deux *paquets législatifs* baptisés *Ciel Unique I* (2004), et *Ciel Unique II* (2009), de repenser complètement la gestion du transport aérien.

Ces directives avaient pour objet de faire évoluer l'organisation de l'espace aérien, afin de construire un véritable *Ciel Unique*, permettant de fluidifier le trafic, avec par exemple, un découpage des secteurs qui soit indépendant des frontières nationales.

Cette construction du *Ciel Unique* implique des mesures techniques et opérationnelles communes, mais aussi par une *gestion collective* de l'espace aérien.

Sources publiques: *Paquets législatifs* de l'Union Européenne : *Ciel unique I et II*:

- Règlement-cadre (CE) no 549/2004 : Réalisation du Ciel unique européen
- Règlement (CE) no 550/2004 Services de navigation aérienne
- Règlement (CE) no 551/2004 Organisation et utilisation de l'espace aérien
- Règlement (CE) no 552/2004 : Interopérabilité du réseau européen de gestion du trafic aérien,
- Règlement-cadre (CE) no 1070/2009 Accroissement des performances et de la viabilité du système aéronautique européen (aéronautique européen).

La Directive *Ciel Unique I* de 2004 va imposer trois principes fondamentaux :

- les autorités de contrôle devront être indépendantes des gouvernements
- les Etats doivent essayer de constituer des blocs communs de contrôle aérien
- les systèmes aériens devront être certifiés par l'EASA (Autorité Européenne de Certification Aérienne – European Agency for Standard in Avionics)



Ces deux derniers points sont importants, car ils obligent de facto à repenser les systèmes de contrôle à l'échelle européenne, et, donc, à développer une nouvelle plateforme technologique – un développement nécessitant des milliards d'euro d'investissements initiaux en R&D.

C'est un événement naturel – l'éruption du volcan islandais Eyjafjöll en 2010, révélant la fragilité du système de gestion du trafic dans les airs – qui va cristalliser la volonté politique d'accélérer la mise en place du *Ciel Unique*. Ainsi le 2 décembre 2010, la France, l'Allemagne, la Suisse, la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg signent un traité prévoyant la mise en place, entre ces six pays, d'un bloc d'espace aérien fonctionnel commun (appelé FAB pour *Functionnal Airspace Block*), au sein duquel la gestion du trafic aérien sera organisée indépendamment des frontières nationales.

Porté par une volonté politique et technocratique des autorités européennes, et catalysé par un événement naturel, légitimant la nécessité d'évaluer, et donc de repenser le système de trafic aérien, le principe d'un grand programme novateur de développement d'un nouveau système de gestion du contrôle aérien va émerger et donner naissance au programme *Single European Sky At Research* : le Grand Projet SESAR est né (politiquement).

### **6.1.3. La genèse industrielle du Grand Projet Ciel Unique**

Le programme SESAR a été promu directement par les industriels du secteur auprès de la Commissaire européenne de l'époque, Madame Loyola de PALACIO, avec un argument simple : l'évolution de la gestion du trafic aérien, pour permettre plus de densité et une gestion à l'échelle européenne, suppose une évolution des plateformes techniques.

La mise en œuvre du *Grand Projet Ciel Unique* se découpe en trois phases :

- une phase de *Définition* de 2004 à 2008 qui a pour objet de délivrer un plan directeur définissant le contenu, le développement et le déploiement des systèmes de gestion de trafic de prochaine génération,
- une phase de *Développement* (de 2008 à 2016) pour mettre au point et valider les nouveaux concepts opérationnels et les systèmes techniques les supportant,
- une phase de *Déploiement* (de 2014 à 2020 et au-delà) qui verra l'industrialisation et la mise en œuvre des nouvelles infrastructures de gestion de trafic, composées d'éléments harmonisés et interopérables qui assureront une grande efficacité du transport aérien européen.

Formellement, le programme SESAR ne concerne que les deux premières phases mais, aujourd'hui, les industriels et les ANSP parlent du déploiement de la nouvelle infrastructure du *Grand Projet Ciel Unique*, comme du déploiement de l'infrastructure SESAR – ce qui montre d'ailleurs la légitimité qu'a acquis le programme SESAR. En d'autres termes, le programme de développement SESAR est devenu le Grand Projet Ciel Unique lui-même.

Les industriels, et nous verrons comment ils ont agi, vont mettre en avant, aux yeux des instances politiques, la nécessité d'un co-financement des développements techniques par l'Union Européenne. Cette démarche avait pour but de préserver leurs rentabilités respectives, mais aussi de *mouiller* les Etats membres pour sécuriser le déploiement effectif de la nouvelle infrastructure.

L'aboutissement de cette démarche, qui est une forme d'action commerciale institutionnelle, a conduit à ce que le programme de développement SESAR soit cofinancé aux deux tiers par l'Europe et un tiers par les industriels. In fine, au travers de divers mécanismes, les acteurs, au sens large, que sont les industriels, les ANSP et les compagnies aériennes, voient leurs programmes de R&D financés par la puissance publique à hauteur de 50%.

Sources : sites [www.sesarju.eu](http://www.sesarju.eu) et [www.eurocontrol.int](http://www.eurocontrol.int) ; interviews

Les grands objectifs officiels de l'initiative *Ciel Unique* et, par conséquence, du *Grand Projet Ciel Unique* porté par SESAR, sont: le triplement de la capacité, la réduction des coûts du trafic aérien par un facteur 2, la réduction des retards, la réduction des impacts sur l'environnement et la multiplication par dix de la sécurité aérienne.

Source : Institut de l'Entreprise ; les Entretiens de Louis Le Grand – 28/29 août 2009 avec THALES (Bertrand de l'Épinois, Thierry Le Bihan)

#### ***6.1.4. Air Traffic Alliance : de la pré-genèse industrielle du Grand Projet ciel Unique.***

Dès 2002, deux ans avant le *Paquet Législatif Ciel Unique I*, et huit ans avant le lancement du programme SESAR, THALES, AIRBUS et EADS créent un groupement industriel, baptisé ATA pour *Air Traffic Alliance*

Source : Communiqué de Presse de ATA du 22/7/2002

L'objectif officiel de ATA est d'«*accélérer le déploiement des nouvelles technologies pour renforcer les capacités et la sécurité du transport aérien mondial, ... en liaison avec les principales initiatives de l'Union Européenne, d'Eurocontrol et des autorités européennes de l'aviation civile*».

C'est via cette entité au visage œcuménique que ces trois industriels vont communiquer avec la Commission Européenne, EUROCONTROL et les divers acteurs du programme SESAR.

ATA se positionne comme un acteur pertinent en ce que le groupement se définit comme pouvant combiner les trois savoir-faire technologiques essentiels pour la réalisation du Grand Projet : les systèmes de gestion du trafic aérien (THALES), les communications satellitaires (EADS) et les systèmes embarqués dans les avions (AIRBUS).

Comme nous le verrons plus loin, ce double positionnement officiel, consistant à afficher (légitimité cognitive) à la fois, la volonté d'améliorer la gestion du transport aérien en Europe (légitimité morale) et la possibilité de pouvoir concevoir ces améliorations (légitimité pragmatique), parce que regroupant les trois principales briques technologiques du futur système (les avions, les systèmes au sol et les satellites), permettra aux industriels de concourir directement à la définition du programme SESAR, et de pénétrer ainsi au coeur *du Grand Projet Ciel Unique*, dès son lancement.

Les industriels, et notamment EADS et THALES, ont donc su créer un véhicule institutionnel pour permettre le dialogue avec la Commission Européenne. Avec seulement, un effectif de l'ordre de 20 permanents initialement, au sein de Air Traffic Alliance...

#### **6.1.5. La Gouvernance du programme : SESAR JU**

Une fois acté le principe d'un programme de développement co-financé par l'Union Européenne, il fallut trouver le véhicule institutionnel qui pouvait porter le projet.

Le programme SESAR s'est ainsi incarné opérationnellement au travers d'une *Entreprise Commune*, créée par un Règlement Européen adopté par les Etats Membres en 2007 (Règlement CE no 219/2007 du Conseil du 27 février 2007). Cette *Entreprise Commune* est une forme juridique prévue au Traité instituant la Communauté européenne (article 171), qui peut être constituée sur proposition de la Commission, et suite aux avis du Parlement Européen et du Comité Economique et Social Européen. Le règlement constituant *l'Entreprise Commune* du *Ciel Unique* faisait suite à un accord de coopération entre la Commission Européenne et EUROCONTROL pour *“la mise en œuvre du Ciel Unique européen et pour les activités de recherche et de développement dans le secteur du contrôle de la circulation aérienne”*, donnant pourtant a priori un rôle de prescripteur technique à EUROCONTROL.

Cette Entreprise Commune , appelée SESAR JU, pour *SESAR Joint Undertaking* (\*), s'appuie sur des statuts, et c'est important du point de vue de la légitimité, qui sont, eux-mêmes, une annexe d'un règlement du Conseil de l'Union Européenne (Règlement CE N° 29/2007).

(\*) *Undertaking* recouvre à la fois la notion d'entreprise et d'engagement ; apportant ainsi un aspect moral à l'exercice de légitimation cognitive.

L'objet social statutaire de SESAR JU est "*la gestion des activités relevant de la phase de développement du projet de modernisation de la gestion du trafic aérien en Europe et d'accroissement de la sécurité ("projet SESAR")*"

On peut se demander pourquoi EUROCONTROL qui a, à la fois, le statut d'*Organisme Européen*, et des compétences techniques et opérationnelles, puisque cette entité gère le trafic de la plaque Benelux et du nord de l'Allemagne, n'a pas été retenue pour piloter le programme SESAR. Outre le fait que SESAR JU allait, comme nous le verrons plus loin, regrouper progressivement toutes les parties prenantes du programme SESAR (une forme classique d'institutionnalisation), une explication moins noble est parfois avancée : EUROCONTROL avait lancé quelques années auparavant un programme de R&D EATCHIP qui n'avait pas donné grands résultats, ce qui ne concourrait pas à légitimer l'institution afférente, pour piloter un nouveau programme.

Quoiqu'il en soit, SESAR JU est donc l'organisme qui gère le programme de 2 milliards de R&D du nouveau de système de gestion du trafic aérien en Europe.

Statutairement, les membres fondateurs de SESAR JU sont la Commission Européenne et EUROCONTROL, qui n'est donc pas leader du programme mais fait partie à la nouvelle institution.

Par ailleurs, peuvent devenir membres : la Banque européenne d'investissement, et "*toute autre entreprise ou organisme public ou privé, y compris ceux des pays tiers ayant conclu avec la Communauté européenne au moins un accord dans le domaine du transport aérien*". D'emblée, SESAR JU est positionné comme une institution ayant vocation à regrouper tous les acteurs ; une entité qui est ouverte et fédératrice,

ce qui concourt, selon les enseignements des néo-institutionnalistes, à son institutionnalisation.

Toutefois, pour devenir membres de SESAR JU, les industriels doivent donc être choisis de facto par la Commission et EUROCONTROL (les deux fondateurs), puis par les industriels eux-mêmes, via une forme de cooptation – sachant que les statuts prévoient des décisions à la majorité simple des membres.

Les minutes des Conseils d'Administration de SESAR JU sont éclairantes sur les tensions qui se sont exprimées lors du choix des nouveaux membres, et notamment concernant le choix des industriels adoubés (source : JU minutes).

Ainsi, alors que l'Entreprise Commune SESAR JU est créée en 2007, ce n'est qu'en juin 2009 que les industriels comme THALES feront leur entrée comme *membres de droit*. En effet, seuls les membres représentant une forme *d'intérêt général* sont présent aux trois premiers Conseils de 2008 et début 2009: la Commission Européenne, EUROCONTROL, les représentants des ANSP nationales, ceux des forces armées, du monde scientifique, des aéroports, des usagers et deux personnalités qualifiées invitées *intuitu personae*, l'une venant de FINMECANICA et l'autre de l'ingénierie de AIRBUS.

A titre d'illustration de la sensibilité du sujet de la sélection des membres de SESAR JU, il est demandé, très officiellement, aux ANSP, et aux deux personnalités qualifiées venant du monde industriel, de sortir de la réunion du Conseil de mars 2008 (*'step out'*), lors des discussions sur l'entrée de possibles nouveaux membres et le sujet des *conflits d'intérêts* est à l'ordre du jour des Conseils de 2008 et 2009.

Autre illustration, le Conseil de décembre 2008 prend note pudiquement des divergences sur le choix des nouveaux membres : *'...The chairman took good note of the comments and concerns and reminded that the Board is not a negotiating body'*). Et le Conseil de SESAR JU désigne le Directeur Exécutif pour instruire le sujet.

Finalement, c'est en mars 2009, après l'application de critères proposés par le Directeur Exécutif, et en cohérence avec les résultats d'un *dialogue compétitif*, que

nous évoquerons plus loin, que les nouveaux membres sont désignés et, notamment, les trois grands industriels européens THALES, INDRA et FINMECANICA (via sa filiale SELEX), ainsi que AIRBUS, filiale d'EADS qui se présente dans un premier temps comme fabricant d'avions. On notera que seul l'américain HONEYWELL (géant des grands calculateurs de bord et fournisseur de BOEING mais aussi d'AIRBUS qui aurait favorisé son entrée d'après les personnes que nous avons interrogées) est présent.

Les géants américains, RAYTHEON et LOCKEED MARTIN, ont été tenus à l'écart. Sans que nous ayons pu établir de certitude factuelle, il semble que l'absence dans SESAR de ces acteurs de poids soit fortement liée à leur méconnaissance des mécanismes européens ; ce qui serait une forme de négligence de l'importance de la légitimité procédurale, sur un plan institutionnel. En tout état de cause, l'explication d'un désintérêt pour ce marché européen gigantesque que représente le *Grand Projet Ciel Unique* ne tient pas.

Un autre enseignement de la lecture des minutes des Conseils de SESAR JU tient à la complexité de la gouvernance : seize membres auxquels s'ajoutent sept participants des *parties prenantes* (usagers, personnels des aéroports etc.). Or, pour éviter les blocages, les membres renvoient systématiquement les sujets délicats au Directeur Exécutif qui *les instruit* et donc, de facto, *tient la plume*.

La complexité de l'organisation du programme SESAR a donc renforcé le rôle de l'Exécutif.

Dernier point que nous souhaitons souligner, concernant la gouvernance de SESAR JU : le "*European Air Traffic Management Master Plan*" que l'on pourrait traduire par *Plan Directeur du Système de Gestion et de Contrôle du Trafic Aérien européen*.

Ce *Master Plan* de SESAR JU est conçu avec trois niveaux :

- un niveau haut (“*Hi-Level*”) qui définit les grands objectifs du programme,
- un niveau de planification (“*planning area*”) où la liste des développements à conduire est arrêtée et enfin,
- un niveau d’exécution des tâches (“*Agreed & Committed Implementation Activities*”) où les tâches sont listées précisément avec des engagements des parties prenantes en termes techniques, de délai et de prix.

Source : [www.sesarju.org](http://www.sesarju.org) section Master Plan.

Nous soulignerons ici simplement que ce *Master Plan* est un modèle du genre en termes de formalisme de la planification, cher aux théories de *Management de Projet*.

On le voit la gouvernance du programme SESAR est un enjeu considérable, objet de toutes les attentions ; la mise en place de cette gouvernance, participant d’un phénomène progressif d’institutionnalisation de l’entité SESAR JU qui fédère tous les acteurs clefs et adopte des règles propres.

On constate donc que, dès que le programme a été lancé, la première question a été d’établir sa gouvernance, incarnant ainsi sa légitimité de manière cognitive, et la seconde, immédiatement après, de poser les bases d’une planification stricte allant de la conception à la définition de lots et tâches détaillés.

#### **6.1.6. L’attribution des contrats au sein de SESAR JU**

Autre point important pour notre propos, concernant la gouvernance de SESAR JU : les modalités des prises de décisions concernant l’attribution des contrats d’exécution des travaux.



Statutairement, les membres de SESAR JU sont établis, d'emblée, comme les *candidats naturels* à l'exécution des travaux de développements : “*Afin d'exécuter les tâches définies à l'article 1er, paragraphe 5, du présent règlement, l'entreprise commune peut conclure des accords spécifiques avec ses membres*”

Source : les statuts de SESAR JU - article 9

Le cas de contrats externes (cad: passés à des sociétés non membres de SESAR JU) n'est posé que comme une deuxième possibilité

Source : Statuts SESAR JU article 10.

Ceci n'est pas anormal puisque les industriels membres sont aussi les contributeurs du programme R&D afférent, et l'on peut de fait considérer qu'il y a une certaine proportionnalité entre les contrats passés aux membres de SESAR et leur contribution financière au programme. Cela dit, on notera que, même dans ce cas, le formalisme des consultations et la notion de mise en concurrence (au moins entre les membres de SESAR JU) sont strictement respectés.

Toutefois, les Statuts, de même que les règles adoptées lors des Conseils sont très stricts, en matière de conflits d'intérêts, de participation aux décisions, de critères d'évaluation etc. C'est ici que le concept *Air Traffic Alliance* va prendre tout son sens comme nous allons le voir, avec l'exemple du marché de la Phase 1 du programme SESAR, pourtant très en amont des travaux d'exécution.

La phase 1 du programme SESAR est dotée d'un budget de 60 millions d'euro. Cette phase est toutefois essentielle puisqu'elle vise à délivrer un *plan directeur* définissant le contenu, le développement et le déploiement des systèmes de gestion de trafic de prochaine génération.

En d'autres termes, maîtriser la phase revient à définir les futures spécifications des systèmes de contrôle aérien, qui vont structurer le Master Plan, lui-même régissant les grands principes de déploiement du Grand Projet Ciel Unique et de l'attribution des marchés afférents.

C'est un groupement de 30 entreprises, mené par *Air Trafic Alliance*, qui va remporter ce contrat en 2006.

*Source : "lettre de la DSNA" N°9 –janvier 2006 (la DSNA est affiliée à la DGAC)*

Cette première victoire, structurante pour la suite, de THALES et EADS, au travers de ATA (*Air Traffic Alliance*), a été obtenue, après un processus de mise en concurrence, porté à l'époque par EUROCONTROL. L'argument majeur, mis en avant par ATA, a été de pouvoir proposer une offre couvrant l'ensemble des aspects du futur système SESAR : les systèmes embarqués dans les avions, les systèmes de contrôle au sol et les systèmes de liaisons satellitaires.

Compte tenu des règles de gouvernance, notamment sur les conflits d'intérêts, du programme SESAR, qui, institutionnellement, s'incarnait progressivement au travers de SESAR JU, ATA ne pouvait pas intervenir dans les contenus du programme de développement mais seulement (sic) dans les processus et notamment la définition des groupes de travail et donc du partage des tâches de développement ; nous verrons plus loin que cet aspect était, en fait tout aussi fondamental.

On constate ici, dans ce Grand Projet très actuel, à la fois, l'impact très contraignant des règles modernes de gouvernance, mais aussi l'importance, pour les industriels, de savoir les comprendre, et en fait de les anticiper (cf la création très en amont de *Air Traffic Alliance*), pour mieux les *dompter*.

Comme nous l'avons dit, le principe premier de l'attribution des contrats de développement au sein de SESAR JU est d'abord dévolu aux membres, et le critère majeur ici est la capacité de chacun à contribuer effectivement au développement en objet.

Il est intéressant de voir la traduction opérationnelle de ces attributions préférentielles. En effet, sur les six domaines qui concernent les systèmes ("*system developent activities*") et donc les industriels, cinq sont officiellement managés ("*leader*") ou co-managés ("*co-leader*") - cf site web de SESAR JU) par des industriels européens, à l'issue d'un *dialogue compétitif* qui est une forme de

consultation restreinte. On notera que cette répartition des groupes de travail, très en amont, s'est fait sur presque uniquement sur des critères qualitatifs – loin de la *moins disance* des *Appels d'Offres* classiques.

La répartition des groupes de travail s'est faite comme suit :

- (Avion : AIRBUS)
- ATC (contrôle du trafic): THALES / INDRA
- Aéroport : SELEX / INDRA
- Réseau : EUROCONTROL
- SWIM : THALES/SELEX
- CNS (id est les systèmes de communication, de navigation et de surveillance) : THALES/SELEX ? NDLR : à date, le processus de choix n'est pas terminé.

La lecture des minutes de SESAR JU et les interviews que nous avons pu mener sont éclairantes sur le processus institutionnel qui a conduit à cette répartition des domaines.

En effet, une fois mis en place le *Master Plan*, SESAR JU a lancé un *Appel à Projets* auprès de tous les membres de SESAR JU (Industriels et ANSP principalement) pour répondre aux besoins de développement du programme. A l'issue de ce processus, environ 500 projets ont été soumis par les membres avec des spécifications techniques macro et une enveloppe budgétaire. Or le total budgétaire de ces 500 projets initiaux était de 3 milliards d'euro, soit un milliard de plus que les 2 milliards d'euros prévus.

SESAR JU, via son Directeur Exécutif, a donc *enjoint* tous les membres de revenir au niveau des 2 milliards en éliminant certains projets ou en diminuant volontairement certains coûts, avec un argument imparable : si vous ne vous entendez pas pour revenir à 2 milliards d'euros, la Commission bloquera le financement de l'ensemble du programme. La puissance publique a donc forcé les membres de SESAR JU à un *arrangement*. Notons ici que la réduction de coûts n'est pas directement assimilable à

une réduction de prix mais plutôt à une réduction de certaines ambitions techniques, avec donc peu d'impacts sur les marges futures des industriels.

En résumé, les trois grands industriels européens du secteur se sont répartis le leadership des domaines concernant les systèmes, en fonction de leurs compétences de développement (plus que de prix) ; une sélection corporatiste même si elle s'inscrit dans un système de gouvernance stricte. Et les ANSP ont fait de même pour les domaines opérationnels.

Une répartition, sur des critères qualitatifs, à 2 milliards d'euros ! Et surtout, en germe, la répartition des grandes briques technologiques du futur déploiement du Grand Projet ciel Unique, un marché de 30 milliards d'euros !

En matière de gestion des achats (les fameux contrats externes aux membres fondateurs), SESAR JU agit selon trois principes :

- les règles (très contraignantes par leur formalisme) concernant les Achats Publics au sein de l'Union Européenne que nous avons évoqués au chapitres 1 et 5,

et deux points plus spécifiques inscrits dans les statuts de SESAR JU :

- les mesures contre les conflits d'intérêts (on retrouve ici une disposition phare des mises en concurrence) ,
- *“la protection des intérêts financiers de la Communauté”* (on retrouve ici le critère financier comme marqueur principal de l'évaluation des offres”)

On notera , enfin, que l'organisation SESAR JU prend un soin tout particulier à démontrer la transparence de ses contrats avec les industriels, en insistant statutairement sur le strict respect des critères d'évaluation et, la lutte contre les possibles conflits d'intérêts (article 9) et en publiant très formellement sur son site web tous les contrats signés. Par exemple, la publication des contrats de l'année 2011 répertorie vingt contrats signés, avec pour chacun le type de contrat (*“framework”*,

“*direct services*” etc.), les références contractuelles, les lots concernés (“*work orders*”), les parties contractantes, la date de signature et le prix.

Notons ici deux mentions importantes qui attestent de la gouvernance modèle appliquée :

- en titre “following a public procurement procedure” (que l’on peut traduire librement par “ayant suivi une procédure d’Achats Publics”..).
- Et pour chaque contrat les mentions de “maximum price” (prix maximum) ou “*firm and fixed price*” (prix ferme et fixe) à l’exception de quelques contrats portant sur moins de 10,000 euro chacun (c’est-à-dire quasi rien au regard des enjeux financiers du programme).

Nous pouvons dégager trois conclusions de l’étude de la gouvernance de SESAR.

Premièrement, SESAR JU acte fortement et visiblement de principes de gouvernance transparents et très formels, contraints par la législation européenne mais aussi spécifiques. Et l’on ressent clairement à la lecture, par exemple, des minutes de SESAR JU, que ces règles participent de la consolidation du pouvoir de la direction exécutive de SESAR JU, qui prend ainsi son autonomie, par rapport à ses membres. Une forme d’ institutionnalisation progressive.

Deuxièmement, les industriels qui ont su être à l’origine du projet, se sont vu allouer - en fait se sont réparti - les domaines clefs sur des critères plus techniques que financiers, puisqu’on ne parle que d’enveloppes budgétaires. On constate ici une application pratique de la *co-opétition* (cf chapitre 3) et, sur un plan plus institutionnel, d’un *arrangement* entre les acteurs de SESAR JU.

Troisièmement, les industriels qui ont eu l’action commerciale nstitutionnelle la plus proactive, notamment ceux regroupés au sein de ATA, véritable Cheval de Troye au sein du Grand Projet Ciel Unique, ont pu participer à sa structuration directement et légitimement.

### 6.1.7. La structuration du programme SESAR : les industriels face aux ANSP

Comme nous l'avons vu plus haut, les ANSP nationales détenaient, jusqu'aux années 2000, le pouvoir de conception et d'ingénierie des systèmes, laissant une place étroite aux industriels (très faible en France, plus importante en Espagne et en Italie) et conduisant, à des solutions techniques largement nationales.

Au cœur du dispositif SESAR, grâce à l'obtention du contrat Phase 1 de définition, *Air Traffic Alliance*, et donc THALES et EADS, vont pouvoir changer ce mode de fonctionnement.

Le mode de fonctionnement, avant le lancement du programme SESAR était grosso modo le suivant : les ANSP définissaient des modes d'opérations *en route*, à *l'approche* (cad, près d'un aéroport), avec quelques principes exclusivement liés aux opérations de contrôle aérien. En structurant le contrôle aérien par type d'opérations, les systèmes techniques étaient naturellement des "sous-produits" définis pour chaque type d'opération.

SESAR JU, sous l'influence directe d'ATA qui est en charge de la structuration de la Phase 1 du programme, va restructurer le mode de gestion en deux groupes principaux : les Opérations et les Systèmes technologiques, donnant à ces derniers un statut autonome, et la possibilité d'optimiser le système à l'échelle européenne. Nous allons voir plus loin, plus précisément, les arguments qu'ont utilisés les industriels européens pour promouvoir le principe de plateformes techniques uniques définis par eux-mêmes; sachant que l'idée technique de base du *Ciel Unique* était de construire un système plus intégré.

In fine, SESAR JU a structuré les domaines de développement ("work packages") avec six domaines pour les Opérations ("en route", "à l'approche", "opérations à l'approche des aéroports" notamment) et neuf pour les Systèmes (systèmes pour les aéroports, systèmes pour les approches, système de météorologie etc.).

Source : site [www.sesarju.eu/programme/workpackages](http://www.sesarju.eu/programme/workpackages)

Le programme SESAR a donc permis de définir des Systèmes techniques communs à l'échelle européenne, et donc aux industriels de reprendre la main vis-à-vis des agences de contrôle aérien nationales, leur permettant ainsi d'optimiser leur développements technologiques et leur permettant, à terme, d'accroître leur marché accessible par rapport aux ingénieries des ANSP.

Cinq grands arguments ont été utilisés pour obtenir ce résultat

Source : [www.sesarju.org](http://www.sesarju.org) et les Entretiens de Louis le grand 2008).

Premier argument : réduire l'impact sur l'Environnement. In fine, le marqueur officiel retenu sera de réduire l'impact sur l'environnement de 10%.

Compte tenu de la hausse du trafic aérien, les émissions de CO2 dues aux avions comptent pour près de 3% du total européen, en hausse sur la période 1990-2012 de 87%. Il convient donc de les réduire, dans le cadre des engagements de l'Union Européenne sur le Climat (cf les accords de Kyoto). De même le facteur bruit est devenu un sujet, politique et social, difficile près des grands aéroports. Or, l'une des causes de ces émissions de CO2 et du bruit près des aéroports est le fait que, jusqu'alors, le contrôle aérien définit des paliers d'attente près des aéroports, où les avions attendent en faisant *des cercles avant de descendre* successivement vers les paliers suivants, avant d'atterrir. Les systèmes développés dans le cadre du programme SESAR vont permettre, grâce à des technologies nouvelles de guidage, d'avoir des routes plus optimisées avec des modes de descente plus progressifs, permettant de réduire les émissions de CO2 et le bruit.

Second argument : améliorer la libre circulation des personnes (et des biens). Deux marqueurs officiels seront retenus : la multiplication par trois de la capacité et la réduction significative des retards.

La libre circulation des personnes et des biens est au cœur de la construction européenne (Traite de Rome – 1957). SESAR, grâce à ces nouvelles technologies, va permettre un accroissement notable (triplement) du trafic aérien et donc favoriser la libre circulation qui est au cœur des directives '*Ciel Unique*'. Or un tel accroissement

suppose un système de gestion unifié, évidemment facilité s'il est unique et non le résultat de multiples interfaces reliant des systèmes nationaux divers et variés. Et le porte-parole naturel de cette belle ambition était évidemment EUROCONTROL, qui ne souhaitait évidemment pas voir perdurer le rôle prééminent des ANSP.

Troisième argument : la réduction des coûts du trafic aérien. Le marqueur officiel est une division par deux des coûts du trafic aérien en Europe – sans autre mention, notamment aucune mention des niveaux de coûts internationaux.

L'objectif officiel est de ramener les coûts du trafic aérien à un niveau proche de celui des Etats Unis qui était environ de la moitié de ce celui en Europe à l'époque du lancement du *Ciel Unique*. Or, l'une des causes identifiées des surcoûts est la multiplicité des systèmes ; un système intégré a donc structurellement vocation à être moins cher.

Le quatrième argument est d'accroître le niveau de sécurité du trafic aérien en Europe. Le marqueur officiel est de multiplier la sécurité par 10.

Cette optimisation de la sécurité aérienne est présentée dans les écrits sur SESAR comme une optimisation selon deux axes : l'amélioration des systèmes techniques (portée par les industriels) et une transformation du métier des contrôleurs (portée par les autorités de régulation et surtout par les ANSP). Très succinctement, les améliorations techniques portent notamment sur la gestion, et l'optimisation des trajectoires qui seront de *bout en bout* (et non plus comme des juxtapositions non corrélées), l'interconnexion entre les centres de gestion (qui de facto *européanise* les ANSP..) et la mise en place de gestion de données sol-bord (en sus des liaisons radio historiques). Là encore, la nécessité d'avoir un système plus intégré est flagrante.

Le cinquième argument est exogène au système de trafic aérien lui-même: favoriser l'industrie européenne de l'aviation face aux américains. Non seulement il n'a pas de marqueur officiel mais, s'il apparaît dans certaines communications politiques, il ne fait pas partie des principes mis en avant officiellement par SESAR JU.



Il est ici important de savoir que les américains, ayant toujours eu un système unifié du trafic aérien, ont lancé, au milieu des années 2000, un programme de développement de systèmes de nouvelle génération appelé NEXTGEN, portant sur la période 2005-2025. Cette lutte contre les américains va être clef dans les actions d'influences en faveur du programme SESAR et la volonté de définir des systèmes et des standards puissants à l'échelle européenne et mondiale – donc des systèmes intégrés, innovants et supportés par un programme de déploiement ambitieux.

A titre d'illustration, François GAYET, Secrétaire Général de l'Association (européenne) des Industries Aérospatiales et de Défense (ASD) déclarait ainsi en mai 2010 : *“il y a une compétition mondiale parce que celui qui aura le système le plus performant est celui qui a le plus de chances de l'imposer dans d'autres parties du monde... “On a un vrai enjeu de compétitivité de l'industrie européenne ici. Et il faut savoir que le développement de NEXTGEN est entièrement subventionné par le gouvernement américain”.* *“C'est (NDLR :SESAR) certainement un programme phare pour les dix années à venir. L'Europe doit y investir massivement, pour que l'on puisse servir de référence au plan mondial”.*

Source : *“SESAR : la “course contre la montre”* - Propos recueillis par Isabelle SMETS | mercredi 12 mai 2010.

Sans entrer dans plus de détails sur les systèmes techniques prônés par SESAR, il est important de noter que la présentation des cinq arguments forts pour justifier de la nécessité de systèmes techniques unifiés et nouveaux, s'appuient sur des ambitions politiques et économiques *incontestables* : réduire l'impact sur l'environnement, améliorer la libre circulation des biens et des personnes, réduire les coûts, améliorer la sécurité, préserver la puissance industrielle de l'Europe ; et ceci même si nous avons vu que ce dernier argument n'est pas présenté comme un objectif officiel (nous y reviendrons dans notre analyse).

Justifiés par des arguments incontestables, le développement de ces nouvelles plateformes techniques va se structurer au travers des sous-groupes gérant chacun des *domaines de développement*, dont les directions ont été réparties entre les industriels, comme nous l'avons plus haut.

Intéressons nous, maintenant, à la mise en pratique.

### **6.1.8. Les travaux dans les domaines de développement (“work packages”) : exemples des systèmes SWIM (WP 14) et des systèmes aéroportuaires (WP 12)**

Il est intéressant de noter que les travaux de développement ne sont pas présentés par SESAR JU comme des travaux contractualisés, mais comme le résultat d’une combinaison d’expertises diverses. D’ailleurs aucune minute des réunions des Conseils d’Administration ne parle précisément des choix techniques mais se concentre principalement sur les aspects de gouvernance et liés aux budgets.

A l’instar, le système SWIM (*System Wide Information Management*), qui est le nouveau système de distribution et de restitution des données de l’ensemble des futurs systèmes de gestion de trafic qui émergent du programme SESAR, ne fait l’objet d’aucun débat au sein du Conseil, alors qu’il aura un impact direct sur la structure même du système de gestion du trafic.

Dans la répartition des rôles, THALES a obtenu le co-pilotage de ce programme de développement et a pu faire inclure le principe d’une standardisation progressive des protocoles d’échange d’information. Premier acteur européen du domaine, THALES en sera, plus que probablement, le grand bénéficiaire.

Or ces solutions techniques sont statutairement soumises à la validation de l’EASA qui n’est autre que l’Agence Européenne en charge de la définition des règles de certification des solutions techniques dans le domaine de l’aviation : une voie royale vers la standardisation des solutions techniques retenues au sein de SESAR JU.

L’exemple du domaine ‘WP 12 ‘*Airport Systems*’ (systèmes aéroportuaires) dont l’un des co-leaders est l’espagnol INDRA est encore plus explicite puisque, très officiellement (voir le site [www.sesarju.org](http://www.sesarju.org) – section work pages / WP 12)), le travail au sein du domaine (“scope”) est défini comme la définition, la conception (“design”), la spécification et la validation des systèmes aéroportuaires au sein du

programme SESAR. Et plus loin, l'article de SESAR JU mentionne, presque directement, que ces travaux seront utilisés y compris pour les critères économiques de déploiement (id est les prix futurs des systèmes achetés aux industriels). Ainsi ces travaux devront en outre assurer la réalisation du plan global "d'une manière économiquement efficiente, en utilisant des systèmes matures et harmonisés" ("*in a cost effective manner, using mature and harmonized systems*") - sous-entendu ceux définis par les travaux au sein du groupe WP12.

Le travail au sein des groupes de travail en charge des domaines ("work packages") au sein de SESAR JU a donc permis de définir des solutions techniques qui deviennent progressivement les solutions standard du futur système de gestion du trafic aérien en Europe. Des standards conçus par les industriels européens, qui se sont répartis, de facto, largement les tâches de définition de ces normes, qui ont aussi ainsi induit, dans les grandes lignes, l'allocation budgétaire des futurs déploiements de l'infrastructure.

Examinons maintenant l'impact de ces actions des industriels et notamment ceux présents dans le groupement *Air Traffic Alliance*.

#### **6.1.9. Impact du Cas SESAR pour les industriels d'Air Traffic Alliance**

Les données concernant les marges et les marchés qui seront générées par SESAR sont évidemment confidentielles. Toutefois, on peut estimer que les retombées seront majeures, par exemple pour le groupe THALES.

Le groupe a en effet obtenu, au travers d'Air Traffic Alliance, l'accès à un premier contrat de Phase 1 de 60 millions d'euros mais a surtout pu faire valoir ses technologies en amont de la définition des systèmes de contrôle aérien de nouvelle génération.

Ensuite, le groupe, comme les autres industriels du secteur, bénéficiera d'une certaine perte de poids des ANSP dans l'ingénierie des systèmes de gestion du trafic aérien. La première illustration concrète est le fait que la Direction des Services de la Navigation Aérienne (DSNA) et THALES ont signé, en 2011, "*un accord-cadre pour*

*10 ans concernant le futur système innovant de gestion du trafic aérien français*'' On le voit, la relation n'est plus celle d'un architecte donneur d'ordre à son fabricant mais bien d'un partenariat d'une agence avec un industriels systémier

Source : Communiqué de Presse THALES du 10/12/2011.

Plus largement, les industriels présents au sein du programme SESAR définissent conjointement les normes techniques applicables, en excluant très en amont la deux gros concurrents nord-américains (RAYTHEON et LOCKHEED MARTIN), pour se partager presque exclusivement un marché de 2, 1 milliards d'euro en phase de développement technique (ou plus directement 700 millions d'euro en net, qui est la contribution de la Commission qui a été partagée entre les différents acteurs) et, surtout, de l'ordre de 20 milliards d'euro en phase de déploiement, même si, comme nous le verrons en post-conclusion, la bataille, notamment sur le plan institutionnel, se poursuit, notamment entre les industriels et les ANSP nationales. Ce même si les industriels sont aujourd'hui en position de force.

Le système SWIM illustre bien ce leadership des industriels européens dans la définition des standards techniques. En effet, SWIM (*System Wide Information Management*) est une brique technique essentielle du nouveau système de gestion et de restitution des données, en couche haute de l'ensemble des systèmes, et dont l'objectif est de réduire le nombre d'outils et d'interfaces utilisateur existant tout en améliorant la qualité du dialogue et en supprimant les redondances.

Or qui, au sein de SESAR JU, co-dirige le programme SWIM ? THALES. Si cette position de *co-leader* ne lui donne aucun pouvoir statutaire spécifique, c'est bien le co-leader qui coordonne les travaux et influe donc nécessairement sur leur réalisation.

L'importance de contrôler les solutions techniques qui vont devenir de fait les standards d'un *Grand Projet* aussi important que le *Ciel Unique* porté par SESAR, et idéalement de participer directement à leur conception comme dans le cas que nous examinons, est fondamental, également pour l'action commerciale au *Grand International*. En effet, pouvoir affirmer, dans son marketing envers les clients, que l'on est un acteur reconnu (donc forcément légitime) pour définir de nouveaux

standards, est un argument solide à la fois, en termes de de crédibilité mais également de pérennité, parce que ces solutions techniques ont vocation à être mis en place à grande échelle pendant des années, et parce que cela implique, presque nécessairement que l'industriel continuera à développer et à maintenir ces solutions.

En d'autres termes, en co-établissant les solutions techniques d'un Grand Projet, l'industriel peut avoir tout intérêt à les légitimer comme des solutions standards, ce qui accroît fondamentalement, au-delà des aspects techniques, sa crédibilité – sa légitimité au sens institutionnel.

Ainsi, THALES, pour prendre un exemple national, utilise parfaitement sa présence dans SESAR comme un argument marketing clef à l'international : ‘‘THALES, acteur majeur de l'ensemble des technologies clés de SESAR’’.

Source: ‘‘THALES présentation 2008’’).

Le groupe met notamment l'accent, dans sa présentation, sur le fait que ces technologies ( celles de SESAR) viennent de l'ensemble de ses pôles industriels (aéronautique, espace, systèmes aériens, navals et terrestre de défense et ses solutions de sécurité). On notera d'ailleurs que THALES a récemment remporté plusieurs contrats majeurs en Chine et en Australie, pays qui vient d'ailleurs de se rapprocher de SESAR JU puisque THALES AUSTRALIA en est devenu membre associé

Source : <http://www.sesarju.eu/players/associate>.

Enfin et surtout, la phase de déploiement de SESAR débute maintenant avec un programme de déploiement d'infrastructure de 20 milliards d'euro (pour la partie civile) dont les spécifications techniques ont été pensées avec la participation très active des industriels européens, avec une répartition de facto induite par les programmes de développement, et qui créent donc pour eux une structure de marché qui , si elle reste compétitive, n'en demeure pas moins très favorable.

### **6.1.10. La nécessaire coopération des industriels européens au sein du Grand Projet Ciel Unique**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les statuts de SESAR JU (article 9 notamment) actent du principe premier d'une exécution des développements du programme par les entreprises partenaires (id est les grands industriels européens et notamment THALES, EADS, FINMECANICA et INDRA), mais soulignent, aussi, l'importance de critères très stricts d'évaluation des différentes offres concurrentes.

In fine, les industriels européens ont été incités à se répartir, dans un mode coopératif, les 2 milliards de programme de développements de systèmes, à l'issue d'une concurrence qualitative restreinte, même si budgétairement contrainte, les développements qui vont conduire à un programme de 20 milliards dans la phase de déploiement, dont ils seront les acteurs privilégiés.

On a donc ici une combinaison de deux principes : la concurrence et le renforcement des industries aéronautiques issues des grands états de l'Union Européenne. On retrouve, la encore, une structuration institutionnelle proche de celle évoquée par Ulrika MÖRTH, concernant l'industrie européenne de Défense.

Le Grand Projet *Ciel Unique*, au travers de la politique européenne qui favorise les contrats publics-privés de co-développement dans la R&D dont le premier exemple a été le système satellitaire GALLILEO, permet donc d'accepter, à la fois, de garder la forme des mises en concurrence et de favoriser une forme de partage des développements techniques, et donc à terme des 20 milliards d'euro de déploiements, entre les industriels.

### **6.1.11. Conclusion (préliminaire)**

Le *Cas SESAR*, vu de l'angle commercial de l'industriel recherchant à fournir ses technologies dans le cadre d'un Grand Projet, démontre la logique et l'importance de l'action commerciale, envers et surtout, au sein du système de gouvernance d'un Grand Projet comme le programme SESAR. Un système institutionnel complexe s'il en est.

Tout d'abord, les industriels, et notamment ceux regroupés au sein de ATA, ont pu légitimement dialoguer sur les options technologiques, avec l'Union Européenne, en lieu et place des ANSP qui étaient les interlocuteurs historiques de la Commission et d'EUROCONTROL, et faire valoir leur argument majeur de la nécessité de cofinancer une plateforme technique intégrée à l'échelle européenne, définie par eux-mêmes.

Par ailleurs, les actions concertées des industriels, ont permis de structurer le marché d'une manière plus équilibrée face aux ANSP, dans la définition et la gestion des systèmes de contrôle aérien. En effet, même si ces dernières resteront les donneurs d'ordres finaux, elles seront maintenant contraintes à adopter les solutions techniques de SESAR définies par les industriels, dans le cadre des Appels d'Offres qu'elles vont émettre, et seront même incitées à les déployer rapidement, via les incitations financières de la Commission Européenne (voir la conclusion de ce cas)

Ensuite, le programme SESAR permet de contrer défensivement l'action commerciale des concurrents américains (LOCKHEED et RAYTHEON) qui ont lancé le programme NEXTGEN (avec des ambitions technologiques similaires).

De plus, les industriels, par leurs actions proactives et leur *compréhension du système* (notamment de ses *règles du jeu*) ont pu définir des standards qui vont structurer un marché de 20 milliards d'euro et en partie le marché international. Or, d'après la loi des rendements croissants, les économies d'échelle réalisées par l'extension des marchés, sous un même standard, est favorable aux entreprises qui les permettent (Paul KRUGMAN – 1989).

Sur ce dernier point, la Commission Européenne affirme fin 2011 que le programme SESAR *“nécessitera un investissement total de plus de 30 milliards d'euros, mais il produira des retombées économiques considérables”* et acte du rôle central et légitime des industriels, en notant que le secteur privé *“joue un rôle essentiel dans la coordination et la synchronisation des activités de déploiement, sous le contrôle politique de l'UE”*. L'implication des industriels, parties prenantes dans SESAR, ne fait donc plus de doute pour la phase majeure de déploiement

Source : Communication de la commission Européenne du 22 décembre 2012

SESAR est donc le vecteur d'un grand succès commercial annoncé pour les industriels européens, et notamment THALES, qui a été au cœur du nouveau système de contrôle aérien européen ; un très Grand Projet d'Infrastructure.

In fine, les industriels qui ont su s'investir dans le programme SESAR se positionnent idéalement pour les *Appels d'Offres* à venir, puisqu'ils ont défini les solutions techniques, développé chacun des briques technologiques essentielles et ont même participé au cadrage budgétaire du déploiement à venir de l'infrastructure. Le danger ne peut venir que d'une remise en cause de ces acquis ; nous y reviendrons.

## **6.2. Analyse néo-institutionnaliste du Cas SESAR**

Nous l'avons vu, SESAR JU est devenue l'institution centrale porteuse du développement du *Grand Projet* du futur système de gestion intégré européen du transport aérien, fédérant les acteurs (ASNP, Commission Européenne, EUROCONTROL Industriels), édictant ses règles propres (statuts, modes de gouvernance), affichant et officialisant son rôle (publications, site web, minutes), et prenant à son compte tous les mythes fondateurs pleinement légitimes. En outre elle incarne aussi le Management de Projet moderne, au travers notamment du *Master Plan*.

SESAR JU s'est donc institutionnalisée progressivement.

Comme annoncé dans notre problématique, nous étudierons plus précisément trois aspects: la mythologie institutionnelle du *Grand Projet Ciel Unique*, porté par SESAR JU, les sources de légitimité et les confrontations institutionnelles entre les différentes organisations.

### **6.2.1. La mythologie institutionnelle du *Grand Projet Ciel Unique***

Le principe fondateur qui a conduit au *Grand Projet* de déploiement d'une nouvelle infrastructure *Ciel Unique* de contrôle aérien en Europe est l'intégration européenne *pour le bien de tous*.



Ce principe a été décliné en quelques objectifs majeurs propres au *Ciel Unique et qui* constituent sa *mythologie*: une meilleure sécurité, la réduction des coûts, un trafic mieux régulé favorisant le transport des personnes (et des biens), la réduction des impacts sur l'environnement.

Ces éléments mythologiques se retrouvent évidemment au sein de SESAR JU et sont tous des typiquement des objectifs incontestables ; *'taken for granted'* au sens des néo-institutionnalistes.

En effet, qui contesterait en effet que lutter contre les émissions nocives dans l'environnement pour améliorer la qualité de l'air soit un plus ? Ou que réduire le risque d'accidents d'avions ne soit pas un objectif louable ? Ou encore que réduire les coûts de transport ne soit pas bon pour les citoyens ? Et enfin que pouvoir voyager à travers l'Europe avec moins de retards, ne contribue pas à une amélioration de la qualité de vie des citoyens et à l'efficacité des businessmen ? Personne ou presque.

Il y a, de plus, un objectif indirect affiché par les politiques que nous n'avons pas encore cité à dessein : la défense de l'industrie aéronautique européenne. En effet, si cet objectif est a priori accepté par tous en Europe, il ne l'est évidemment pas par les concurrents nord-américains. On notera d'ailleurs, que si cet argument fait partie de rares communications des instances politiques européennes ou nationales (Rapport MARIANI à l'Assemblée Nationale française du 21/11/2002 ; Communication de la Commission du 22/12/2011), il est absent du marketing affiché par SESAR JU sur son site web.

Ainsi, si la défense de l'Industrie Européenne est à l'évidence un objectif majeur du *Ciel Unique*, elle ne peut pas, légitimement, faire partie de la *mythologie institutionnelle* affichée de SESAR JU. D'ailleurs, ce mythe (au sens institutionnel) est plus de l'ordre du *pragmatisme*, mais il est d'une certaine façon *amoral* (moindre concurrence, fermeture du marché européen), ce qui en diminue la portée.

En résumé, la *mythologie* associée au *Ciel Unique* européen est essentiellement d'ordre moral, au travers d'objectifs macro incontestables. Elle inclut toutefois aussi

un autre mythe essentiel, d'ordre pragmatique, mais *illégitime moralement* (au sens sociologique).

### **6.2.2. La légitimité initiale des organisations impliquées dans SESAR, via SESAR JU -et leurs logiques institutionnelles**

On peut distinguer quatre grands acteurs principaux (ou familles d'acteurs) impliquées dans le projet de Ciel Unique européen, au travers de l'institution qu'est devenue SESAR JU : la Commission Européenne, EUROCONTROL, les ANSP nationales, les industriels européens et (en creux) nord-américains. Dans un premier temps, nous considérerons ces deux derniers blocs comme deux entités institutionnelles unifiées, même si, comme nous l'analyserons plus loin, l'action des membres d'*Air Traffic Alliance* a été très spécifique.

Porteur de la *Puissance Publique*, incarnant par construction l'intérêt des peuples européens, l'Union Européenne et son bras exécutif, la Commission Européenne dispose d'une forte légitimité morale. Toutefois, cette légitimité morale a été récemment remise en cause, avec les exemples récents des "NON" français et néerlandais aux référendums constitutionnels (2005 et 2006).

Par ailleurs, la Commission Européenne dispose d'une forte légitimité procédurale puisqu'elle émet et gère, par construction politique, les règles du marché européen au travers par exemple des Directives Européennes, qui font, là aussi, l'objet de quolibets populaires voire politiques fréquents.

La logique institutionnelle de la Commission Européenne est d'incarner au travers du *Grand Projet Ciel Unique*, l'intégration européenne, qui est *sa raison d'être*.

Bras armé de la Commission, EUROCONTROL dispose initialement d'une légitimité pragmatique, puisque l'agence gère le trafic aérien de la zone Benelux. Toutefois, cette légitimité pragmatique reste limitée puisqu'EUROCONTROL ne dispose pas de systèmes particulièrement plus efficaces que ceux des ANSP nationales, et ne gère qu'une zone modeste de l'espace aérien. De plus, elle a échoué dans la mise en œuvre

d'un premier programme d'intégration des systèmes de gestion en Europe, embryon avorté du programme SESAR, ce qui explique, en partie, la création de SESAR JU.

Incarnation concrète de la politique européenne, EUROCONTROL dispose, par translation, d'une certaine légitimité morale et cognitive mais qui reste faible puisque ce sont les ANSP nationales qui gèrent le trafic aérien (avec leurs propres règles).

La logique institutionnelle d'EUROCONTROL est de devenir l'organisme de référence de la gestion du trafic aérien en Europe face aux ANSP nationales.

A contrario, les ANSP ont, à l'aube du lancement du *Ciel Unique*, la plus forte légitimité pragmatique, puisque non seulement elles gèrent le trafic aérien des Etats membres de l'Union, mais elles agissent en fait comme architectes ensemble des systèmes de gestion. Elles sont notamment les *garants pragmatiques* du *mythe* de sécurité aérienne et de la bonne gestion du trafic.

A priori, les ANSP nationales disposent à la fois d'une légitimité cognitive très importante, au niveau de chaque Etat membre, puisqu'elles édictent les règles de gestion de trafic de leurs pays et incarnent les puissances publiques nationales.

Toutefois, les *légitimités cognitive et morale* des ANSP nationales, au regard du *Grand Projet Ciel Unique* européen, sont en fait assez faibles. Par construction, ces acteurs, majeurs dans la gestion quotidienne du contrôle aérien, ne peuvent, individuellement, ni édicter de règles à l'échelle européenne, ni incarner la notion de bien commun européen puisqu'elles sont nationales et qu'elles n'ont pas pu, ou pas su, se regrouper pour créer elles mêmes une institution forte, qui aurait pu porter le programme SESAR. On ne réécrit pas l'histoire...

Ainsi, comme nous l'avons exprimé lors de l'exposé de notre démarche issue de notre problématique, c'est bien la légitimité au regard du *Grand Projet* considéré qui doit être appréciée lors de la cartographie initiale des institutions en présence et non pas la légitimité absolue. On constate aussi que les vecteurs de légitimité sont propres à l'institution elle-même ; la mythologie de l'Europe n'est pas celle de chaque Etat.

La logique institutionnelle des ANSP nationales est de conserver leurs prérogatives nationales, face à la montée en puissance des organismes européens et notamment d'EUROCONTROL.

Les industriels nord-américains disposent eux aussi d'une forte légitimité pragmatique, au regard de tous les éléments concrets de la mythologie de SESAR JU, étant au cœur de la gestion du trafic aérien des Etats Unis (le premier marché au monde) et jouent un rôle d'architecte ensemblier. De plus, cette forme de légitimité est renforcée par le fait que les coûts de gestion du trafic aérien aux Etats Unis sont très significativement moindres qu'Europe et les flux beaucoup plus importants : deux mythes clefs du *Ciel Unique*.

Si la légitimité pragmatique des industriels américains est forte, leur légitimité morale est évidemment très faible au regard du mythe de la Défense de l'Industrie européenne, mais comme nous l'avons plus haut cette faiblesse est toute relative , puisque ce *mythe* est lui-même peu légitime.

De fait, l'enjeu pour les nord-américains tient plus à leur non-légitimité procédurale et cognitive initiale. En effet, SESAR est un projet lancé par l'Union Européenne et donc leur implication, dans la construction du projet est a priori contradictoire avec le processus même. A cet égard, on peut se poser la question de savoir ce qui serait advenu de SESAR, si les américains avaient su présenter le système NEXGEN comme un système à vocation internationale, à l'instar de l'action des acteurs du système de téléphonie GSM, comme nous le verrons plus loin. Là encore, on ne réécrit pas l'histoire mais nous verrons en post-conclusion de la présentation de ce *Cas*, que cette idée n'est pas forcément que théorique..

La logique institutionnelle des industriels nord-américains est simple : conserver leur domination mondiale face aux industriels européens.

Les industriels européens, notamment des groupes comme INDRA ou THALES, disposent d'une bonne légitimité pragmatique puisqu'ils fournissent les systèmes de gestion trafic aérien de certains pays européens, voire au *Grand Export*, comme

THALES. Toutefois, a priori, leur crédibilité est moindre que celle des acteurs américains car les *grandes* ANSP nationales ont spécifié directement les systèmes techniques jusqu'aux années 2000, et jouaient, jusqu'alors, un rôle *d'architecte ensemblier*.

Leur légitimité procédurale initiale est également moyenne car les industriels ne sont pas des interlocuteurs naturels, statutairement, ni de la Commission Européenne, ni d'EUROCONTROL qui *parlent* prioritairement aux ANSP nationales.

Par contre, les industriels disposent d'une légitimité morale forte au regard du mythe de la Défense de l'Industrie européenne ; une légitimité complexe puisque *non légitime moralement* (au sens sociologique).

La logique institutionnelle des industriels européens est double : contrôler le marché des systèmes de gestion en Europe et, dans une moindre mesure, prendre la place des ANSP dans le rôle d'architecte ensemblier des systèmes, pour accroître leur marché accessible.

On peut distinguer un axe de convergence principal entre les institutions au regard du mythe fondateur de l'intégration européenne. Cet axe regroupe la Commission Européenne et bien sûr EUROCONTROL mais également les Industriels européens qui souffrent du poids des ANSP locales, jouant souvent le rôle *d'architectes ensembliers*, limitant ainsi le marché accessible aux industriels.

Les axes de divergences sont au nombre de trois. Tout d'abord, les industriels européens face aux industriels américains. Ensuite, les ANSP nationales face à EUROCONTROL. Et troisièmement, les ANSP nationales, face aux industriels européens, du fait de leur rôle comme architectes ensembliers.

Nous avons résumé ci-dessous (tableau 8) les différents états de légitimité au lancement du projet SESAR.

	Commission UE	EUROCONTROL	ANSP nationales	Industriels US	Industriels UE
Légitimité pragmatique		+	+++	+++	+
Légitimité cognitive	+++	+	+		
Légitimité morale	++	+	+		+
Logique institutionnelle	Incarner l'intégration européenne via le projet ciel unique	Devenir l'institution de référence face aux ANSP	Conserver leurs prérogatives nationales et leurs rôles d'architectes de systèmes	Conserver leur domination sur le marché des systèmes de gestion de trafic dans le monde	Contrôler le marché européen des systèmes de gestion du trafic et prendre la place des ANSP comme architecte-ensemblier
Axes de convergence	Intégration européenne: Commission UE / Eurocontrol / industriels européens				
Axes de divergences	Eurocontrol vs ANSP // ANSP vs industriels EU // industriels EU vs industriels US				

Tableau 8 : Cas SESAR : états de légitimité initiaux des acteurs du projet.

En résumé, les industriels européens n'ont pas, au lancement du projet *Ciel unique*, une légitimité très affirmée ; ils détiennent toutefois une faible part de la légitimité morale (cf. le mythe masqué de la défense de l'industrie européenne) et sont alignés sur l'axe de convergence du mythe fondateur premier de l'intégration européenne.

### 6.2.3. L'évolution de la légitimité des acteurs industriels conséquence de leur action commerciale envers le contexte institutionnel

Le *Cas SESAR* met en jeu plusieurs organisations institutionnalisées face aux industriels européens : la Commission Européenne et son bras armé EUROCONTROL, les ANSP nationales et les concurrents industriels américains, chacune avec sa légitimité propre. La Commission Européenne avec sa légitimité morale de représenter la puissance publique au service de l'intérêt général européen,

les ANSP avec une légitimité à la fois pragmatique car elles assurent, de longue date, le contrôle effectif du trafic aérien mais aussi porteuses d'une légitimité procédurale puisqu'elles détiennent le pouvoir réglementaire, les industriels américains (concurrents entre eux) porteurs d'une légitimité pragmatique très forte puisque leaders mondiaux à l'époque des systèmes de navigation aérienne du fait du poids du marché américain.

Face à la puissance morale de la Commission Européenne, au regard du *Grand Projet Ciel Unique*, les industriels européens, et plus particulièrement ceux qui ont constitué ATA (*Air Traffic Alliance*), ont mis en œuvre six actions commerciales sur le plan institutionnel.

Premièrement, les industriels, THALES et EADS ont opté pour une stratégie de *consentement*, exprimée au travers de la création de la structure ATA (*Air Traffic Alliance*). Cette entité rentre très tôt en relation avec la Commission Européenne et les embryons institutionnels du programme SESAR, en intégrant complètement, dans ses objectifs annoncés publiques, les ambitions de la Commission. Cette approche a permis de renforcer la légitimité morale des fondateurs de ATA et leur a permis d'imposer des idées structurantes.

Deuxièmement, les industriels de ATA ont joué tactiquement *le compromis* en acceptant de ne pas participer au contenu de la Phase 1 de définition du programme SESAR, pour ne pas enfreindre les règles de conflits d'intérêts et obtenir l'acceptation des autres membres, et de concentrer son action visible sur la structuration des domaines (qui ont été clefs pour asseoir le rôle des industriels comme nous l'avons vu plus haut). Cette approche leur a permis de consolider leur construction de légitimité cognitive, en évitant la contestation de leur rôle de prescripteur technique officiel.

Troisièmement, la création même de Air Traffic Alliance, avec tous ses marqueurs de légitimité, a permis aux industriels fondateurs de déplacer le jeu institutionnel, en utilisant un vecteur plus légitime aux yeux des politiques : une association à vocation scientifique et politique. Cette action, que nous proposons de nommer *création de*

*véhicule institutionnel*, concourt directement à acquérir une double légitimité cognitive et morale

Quatrièmement, et peut être surtout, les industriels ont eu ouvertement une stratégie de *coopération* avec la Commission Européenne, en contribuant au *renforcement de sa légitimité*, en lui apportant des éléments, constitutifs, sur un plan pragmatique, de la mythologie de SESAR JU, et obtenant *en échange* un adoubement des solutions technologiques sous-jacentes par la Commission (et EUROCONTROL) via les instances de SESAR JU. En effet, les membres d'ATA ont apporté une traduction chiffrée de chaque objectif (diviser les coûts par deux, multiplier par dix la sécurité etc.) et ces données rationnelles étaient, évidemment, systématiquement adossées à un ou plusieurs sous-ensemble technologiques (les "*work packages*"). Ce faisant, les industriels ont réussi à *établir un pont entre l'objectif mythique et la solution technique* qui, du coup, a toute légitimité à devenir le standard. Ces mythes et surtout leur traduction en termes de solutions technologiques sont d'autant plus forts qu'ils sont adoubés au sein de SESAR JU et donc, de facto, par les industriels, la *Puissance Publique* mais aussi les (futurs) clients que sont les ANSP. On retrouve ici clairement la notion de *collaboration* comme élément fondateur ou catalyseur d'une institution.

Cinquièmement, les industriels ont su parfaitement *renforcer la légitimité morale* de SESAR, et donc aussi la leur, en communiquant, au travers de SESAR JU, sur cinq objectifs, qui sont, a priori, incontestables : accroître la sécurité, diminuer les coûts, accroître la capacité de trafic pour assurer la meilleure circulation des biens et des personnes, défendre l'Industrie européenne et, le "Must", réduire les impacts sur l'environnement.

Au-delà du *consentement* face à une institution puissamment légitime, cette stratégie, a permis aux industriels de renforcer les liens avec l'autorité morale, la Commission Européenne, qui a dévolu et reconnu officiellement un rôle important au secteur privé. On peut arguer qu'il y a une forme *d'échange* où une organisation renforce une institution légitime, en recherchant son soutien que nous proposons de nommer *renforcement réciproque*. Une situation de négociation institutionnelle, avec ses rationalités propres (et limitées)



Sixièmement, en créant le véhicule institutionnel *Air Traffic Alliance*), et favorisant l'émergence et en s'engageant au sein de la toute nouvelle *Entreprise Commune SESAR JU* (ce qui a contribué à la légitimer), les industriels européens ont mis en place une stratégie de *coopération* type (“arrangement” selon les néo-institutionnalistes). Cette stratégie a supposé la prise de conscience de certains industriels de la possibilité de *se partager* le futur marché, au détriment d'autres (les nord-américains) mais aussi, pour chacun d'eux, de renforcer leurs positions de marché respectives, en se partageant les domaines (au travers notamment du pilotage des “work packages”).

Face aux ANSP maintenant, on peut parler de *manipulation* (au sens des néo-institutionnalistes), en utilisant la mission de structuration des domaines pour asseoir les systèmes de gestion de contrôle aérien comme des domaines autonomes, par rapport aux opérations, afin de diminuer le poids des ANSP nationales. C'est ce découpage qui a permis aux industriels de *reprendre la main* vis-à-vis des ANSP et d'élargir potentiellement considérablement leur marché accessible à terme (à court terme, l'impact sera limité par la double contrainte budgétaire et sociale spécifique aux ANSP).

Face aux concurrents nord-américains, les industriels européens ont eu une attitude proactive de l'ordre de la *défiance*, en participant à l'émergence d'une nouvelle institution : SESAR JU. Une institution nouvelle qui devait faire face à la très puissante institution américaine, la FAA (Federal Aviation Administration) qui a lancé le programme NEXGEN, et, qui, à l'origine, était à vocation mondiale.

On peut ici discerner une autre forme d'action, ou plutôt *d'inertie institutionnelle*, une inaction volontaire dont nous retrouverons un exemple dans le *Cas GSM*.

En effet, comme nous l'avons plus haut, l'un des mythes du projet de Ciel Unique est la défense de l'Industrie européenne, mais ce mythe n'est pas légitime internationalement et reste donc largement masqué. De fait, même si cet objectif est

important, son affichage reste délicat, voire contre-productif car il affaiblirait la légitimité morale de SESAR JU.

Ainsi, ni SESAR JU, ni bien sûr les industriels européens, ne font mention de cet objectif important ; une tactique que nous proposons de nommer *inertie* (institutionnelle), et qui consiste, par exemple, à ne pas mentionner un objectif institutionnel ancré, pour ne pas donner prise aux concurrents de l'affaiblir. Nous verrons au travers du *Cas GSM* une toute autre application de cette *non-action* qu'est l'inertie (institutionnelle). Bien entendu, ces mêmes industriels n'étaient pas inertes, sur d'autres plans, face aux concurrents américains, ni en R&D, ni en *Business Development*, ni industriellement.

Face à ces actions institutionnelles proactives très réussies de la part des industriels européens et notamment de ceux regroupés au sein de ATA, les concurrents américains sont-ils inertes ? Peut-être pas totalement..

Ainsi, il est intéressant de noter que l'on voit poindre d'ordres et déjà une rivalité institutionnelle entre SESAR JU et d'autres institutions. En effet, ""certains"" tentent déjà de diminuer le poids institutionnel de SESAR JU, par exemple en plaçant des membres de SESAR JU comme INDRA ou THALES, mais aussi EUROCONTROL, sur le même plan que SESAR JU, elle-même, voire en les présentant comme des entités séparées.

A titre d'illustration, nous reproduisons une page du site web à l'occasion du lancement du *World ATM Congress* (un congrès international consacré aux systèmes de navigation aériens) : “*In addition to SESAR, other world-class organizations have made exclusive commitments to exhibit at World ATM Congress including AENA, The Boeing Company, Eurocontrol, ENAV S.p.A., Harris Corporation, Indra, Lockheed Martin, Metron Aviation, NATS UK, Saab-Sensis, and Thales* ». *Et qui pilotent l'ATM World Congress : CANSO (Civil Air Navigation Services) qui n'est autre que l'institution historique regroupant les ANSP et l'ATCA (Air Traffic Control Association) qui est une association fondée par les contrôleurs du ciels américains en 1956 ; bref le club des ANSP qui peuvent se sentir perdantes au titre du programme SESAR comme nous l'avons vu plus haut et une organisation américaine.*

Source: World ATM Congress: [www.atm.org](http://www.atm.org), [www.acta.org](http://www.acta.org), [www.canso.org](http://www.canso.org)

Il ne s'agit pas ici de faire des procès d'intention, à quelque organisation que ce soit, mais notons simplement que la légitimité de SESAR JU est, de fait, contestée hors de l'Europe et qu'il sera intéressant de suivre les développements de la lutte institutionnelle dans ce secteur dans les années à venir.

On peut donc envisager ici l'idée d'une ébauche de *manipulation institutionnelle* des acteurs américains, pour tenter de décrédibiliser la Commission, en tentant de disloquer la coalition formée au sein de l'institution SESAR JU, en tentant de séparer institutionnellement les ANSP de SESAR JU, SEJAR JU d'EUROCONTROL et les industriels européens entre eux. L'histoire des années à venir nous dira si cette tentative saura aboutir...

En conclusion de cette section, il nous apparaît que la relation des industriels européens, et notamment de THALES, aux institutions dans le cadre du programme SESAR illustre bien l'évolution des pratiques commerciales vis-à-vis des institutions, avec des pratiques de *consentement*, de *compromis*, de *manipulation*, de *défiance* mais aussi de *création de véhicules institutionnels*, au sens d'OLIVER et de POWELL et HWANG (2005), mais également d'*inertie* et enfin, et surtout, de *coopération*. Et nous avons vu que ces actions ont permis, aux industriels qui les ont menées, de structurer en leur faveur un programme de déploiement d'une infrastructure majeure, représentant un marché de plusieurs dizaines de milliards d'euros.

Nous n'avons pas évoqué encore ici *l'institution Achats*, qui est étrangement faible, dans le programme SESAR, même si on ressent le poids de sa légitimité morale au travers du formalisme cognitif des procédures d'octroi des marchés au sein de SESAR JU. Les industriels européens ont su mettre en avant leurs avantages compétitifs respectifs, au sein de SESAR JU sans véritable rôle des acheteurs, en parvenant à continuer de positionner cette entité comme une entreprise de développement par l'usage intelligent des législations européennes, et, surtout, en acceptant de répartir, de facto, les développements des futures plateformes. En

d'autres termes, SESAR JU est, sur le plan institutionnel, une forme de *club d'experts légitimes*..

Nous avons résumé ci-dessous dans un tableau les actions commerciales proactives, envers l'environnement institutionnel, des industriels européens (le cas d'Air Traffic Alliance) et américains - Tableau 9

	Commission UE	EUROCONTROL	ANSP Nationales	Industriels US	Industriels UE
Industriels EU (ATA)	Consentement	Compromis	Manipulation	Défi	Coopération
	Compromis			Inertie	
	Création de véhicule institutionnel				
	Renforcement réciproque				
Industriels US	Evitement	Manipulation	Manipulation	Manipulation	Défi
	Défi Délégitimation ?				

Nous proposons, ici, trois conclusions préliminaires.

Premièrement, les industriels européens d'ATA ont opté pour une stratégie de coopération, avec l'acteur qui avait la plus grande légitimité morale, au sein de SESAR JU: la Commission Européenne

Deuxièmement, les industriels européens ont renforcé la légitimité de la Commission et donc de SESAR JU, notamment en lui amenant des éléments propres à combler leur déficit de légitimité pragmatique.

Troisièmement, les industriels américains ont choisi une stratégie de contestation de la légitimité (*défi*ance), contestant ainsi la légitimité même de SESAR JU, et donc de la Commission, y compris par des tentatives, dont nous pouvons entrevoir les prémices de manipulation des ANSP nationales, de certains industriels européens, voire d'EURCONTROL.

In fine, ces actions ont notoirement modifié les légitimités des différentes institutions liées au *Grand Projet Ciel Unique* européen, incarné par l'institution SESAR JU.

Tout d'abord, on constate un renforcement des légitimités de la Commission Européenne et des industriels européens, notamment ceux qui ont créé ATA.

En effet, la Commission Européenne en incarnant techniquement son projet politique acquiert de fait une légitimité pragmatique et renforce encore sa légitimité morale, notamment face aux ANSP nationales puisque le projet de système intégré européen avance.

Parallèlement, et en fait réciproquement comme nous l'avons plus haut, les industriels européens augmentent leur légitimité pragmatique puisque leurs systèmes techniques sont de facto au cœur de SESAR (qu'ils contribuent à légitimer). De plus, ces industriels acquièrent une légitimité cognitive puisqu'ils participent officiellement au processus de normalisation des systèmes et une certaine légitimité morale au travers de la création d'ATA.

Ensuite, on constate un affaiblissement de la légitimité pragmatique des ANSP nationales, puisque la notion de système intégré porté par les industriels (et non les ANSP) s'impose, notamment au travers du *découpage* en "work packages" vu plus haut.

Enfin, les industriels américains, qui n'ont pas su créer les conditions d'une participation active à la normalisation du système (déficit de légitimité morale mais aussi surtout procédurale) perdent de fait pied, en termes de légitimité pragmatique, puisqu'ils sont absents de la conception du nouveau système.

Il est à noter que le cas d'EUROCONTROL n'est pas très clair puisque s'il est aligné par construction, avec la Commission Européenne, il n'a pas, nous semble-t-il de gain clair en terme de légitimité, y compris pragmatique puisque l'apport en légitimité s'est fait directement des industriels européens à SESAR JU (et non à EUROCONTROL).

On peut d'ailleurs penser que ce n'est pas un hasard si les américains tentent de séparer, par exemple lors de conférences internationales, SESAR JU et EUROCONTROL... Une forme d'action de *dé légitimation cognitive*.

Nous avons résumé ci-dessous (tableau 10) l'état des légitimités après les actions commerciales proactives, envers l'environnement institutionnel (en bleu et/ou gras : les évolutions)

	Commission UE	EURO CONTROL	ANSP Nationales	Industriels US	Industriels UE
<b>Légitimité pragmatique</b>	<b>++</b>	+	+	+	+++
<b>Légitimité cognitive</b>	+++	+	+		++
<b>Légitimité morale</b>	++	+	+		++

Tableau 10 : Cas SESAR : état des légitimités des acteurs après impact des actions commerciales proactives, envers l'environnement institutionnel.

Clairement les industriels européens sortent renforcés dans leur légitimité et alignés avec l'autorité légitime moralement qu'ils ont contribué à renforcer.

Avant de venir à une conclusion plus pratique sur le plan commercial, nous souhaitons souligner cinq points saillants de l'analyse néo-institutionnaliste du *Cas SESAR* : l'efficacité de l'activité institutionnelle proactive pour renforcer la légitimité industrielle, le phénomène d'institutionnalisation progressive, l'importance des collaborations entre institutions, la confirmation de la prédominance de la légitimité morale qui a toutefois besoin d'une légitimité pragmatique et procédurale pour s'incarner concrètement et, enfin, la légitimité de l'innovation en amont.

Tout d'abord, l'analyse de l'action des industriels européens, en amont puis au sein de SESAR JU, institution centrale du programme depuis la conception, montre que les actions commerciales, sur le plan institutionnel, permettent de renforcer l'état de légitimité des industriels – et donc de légitimer leur participation à l'élaboration en amont du *Grand Projet*, rendant ainsi *naturelle* leur contribution à sa conception. Ce

renforcement de légitimité est essentiel et a permis aux industriels européens de construire les principes d'une forme de pré-répartition des marchés du Grand Projet Ciel Unique, de manière irréprochable sur les plans légal et de la légitimité.

Ensuite, Nous l'avons vu, SESAR JU est devenue l'institution centrale porteuse du développement du Grand Projet en fédérant les acteurs (ASNP, Commission Européenne, EUROCONTROL Industriels), en édictant ses règles propres (statuts, modes de gouvernance), en affichant et en officialisant son rôle (publications, site web, minutes), et en prenant à son compte tous les mythes fondateurs pleinement légitimes. En outre elle incarne aussi le *Management de Projet* moderne, au travers notamment du *Master Plan*, ce qui renforce sa légitimité. Ce phénomène d'institutionnalisation s'est fait progressivement. En effet, si l'émergence de SESAR JU est d'abord de l'ordre de la *légitimité morale* (un acte politique en l'occurrence), c'est bien le *renforcement de cette légitimité morale a priori*, par *une légitimité plus cognitive*, via notamment les aspects de procédures (Statuts, Master Plan etc), qui ont permis à l'institution SESAR JU de s'affirmer, de manière progressive.

De plus, le *Cas SESAR* est emblématique en termes de coopération entre concurrents (les industriels), avec une stratégie type de collaboration (ou "arrangement" au sens des néo-institutionnalistes) pour *limiter l'impact de la concurrence*, tout en respectant les règles et le formalisme des Achats Publics.

Par ailleurs, le *Cas SESAR* souligne l'importance d'identifier très tôt l'institution légitime moralement au regard du Grand Projet. En effet, c'est par leur adhésion au programme SESAR promu par l'autorité morale (la Commission), incarné institutionnellement par SESAR JU, que les industriels ont pu participer *de l'intérieur* à l'élaboration de la conception du Grand Projet *Ciel Unique* et rendre naturel ("taken for granted") leur participation au déploiement de SESAR. Un enjeu, à plus de 20 milliards d'euro

Si le *Cas SESAR* confirme la prédominance de la légitimité morale, il montre aussi que cette légitimité morale ne peut s'incarner sans légitimité cognitive, voire pragmatique. C'est donc bien ce couplage des légitimités morales et cognitives qui est le plus puissant comme le prévoit les théories néo-institutionnelles (SUCHMANN

1995). Typiquement, c'est parce que les industriels européens ont su apporter des objectifs techniques tangibles pour incarner les promesses du politique que la Commission a pu lancer réellement le programme SESAR et créer SESAR JU.

Enfin, SESAR porte l'innovation comme une nécessité fondatrice, dès son origine. Or, comme nous l'avons plus haut, l'innovation, amenée par les industriels, est souvent très peu acceptée dans les *Grands Projets*. La *clef de l'action commerciale* ici est évidemment de devenir un *acteur légitime pour participer à la conception initiale du Grand Projet*, et faire inclure ses innovations et ses avantages compétitifs (notamment technologiques), dans la conception initiale du projet.

Avec une *cerise sur le gâteau*, dans le cas du programme SESAR : ces solutions techniques innovantes deviennent non seulement les références techniques du programme lui-même, mais sont aussi érigés (au moins pour certaines) au rang de standards – potentiellement donc à vocation internationale.

### 6.3. Propos d'étape : conclusions du Cas SESAR

#### Propos d'étape

Nous retiendrons du *Cas SESAR* douze points en conclusion du *Cas SESAR*.

Tout d'abord, le *Grand Projet Ciel Unique*, au travers de l'entité SESAR JU est devenue progressivement une institution en soi, fédérant des acteurs majeurs, eux-mêmes légitimes, portée par une mythologie morale forte, établissant ses règles écrites (Statuts, Master Plan) et non écrites (eg : le rôle particulier du Directeur Exécutif) et fonctionne selon un double principe de collégialité et de négociations. Cette institution est devenue, progressivement, un *système autoporteur et complexe*.

Deuxièmement, les industriels – et notamment THALES – ont su se positionner comme des acteurs légitimes et se sont attachés à promouvoir leur technologies clefs ; grâce à une action commerciale très proactive.



Troisièmement, cette action proactive, ce jeu institutionnel à vocation commerciale requiert de la subtilité avec des tactiques multiples *d'accord, de compromis, de défiance, de partenariats, de renforcements réciproques*, définies en fonction des acteurs auxquels l'industriel fait face et des situations précises. La connaissance du fonctionnement des institutions est donc essentielle à l'action commerciale.

Quatrièmement, l'action de différenciation industrielle et technologique par s'est exercée très en amont, au moment de la conception même du projet. C'est dans cette phase amont que les choix technologiques ont été opérés par l'institution porteuse du *Grand Projet* (SESAR JU), y compris en acceptant nombre d'innovations. A contrario, dans la phase de contractualisation, et à travers par exemple le *Plan Directeur* (Master Plan), les éléments d'innovation sont et seront, par construction, très limités (ce qui favorise les industriels ayant participé à la conception).

Cinquièmement, les industriels, pour participer à la phase amont de conception du projet ont dû acquérir une légitimité forte, et pas seulement pragmatique, en épousant les codes et normes de l'institution dominante (par exemple en acceptant de ne pas être en charge des contenus de la Phase I, en se limitant à l'organisation de ces contenus), et en s'identifiant aux ressorts politiques du projet (par exemple en traduisant les objectifs de sûreté en données rationnelles), permettant d'élargir le champ de leur légitimité aux aspects cognitifs et moraux.

Sixièmement, les industriels ont participé à la construction des *mythes institutionnels du Grand Projet* légitimes au regard de la mythologie morale fondatrice du *Ciel Unique*, et ont su trouver une résonance, entre cette *mythologie légitimante* et leurs offres technologiques (par exemple en traduisant en données techniques les objectifs de sûreté par le biais de critères de performance chiffrés). Pour arriver à leurs fins, les industriels ont su faire un bon usage de la collégialité décisionnelle.

Septièmement, l'action commerciale envers les institutions, mise en œuvre par les industriels dans le *Cas SESAR*, a pris en compte l'entièreté du contexte institutionnel, et pas seulement l'axe client-fournisseur (ANSP-industriels), qui a été, en fait, assez mineur dans la phase initiale majeure de conception du *Grand Projet Ciel Unique*.

Huitièmement, les industriels ont développé des stratégies de compromis et de coopération, entre industriels, pour limiter l'effet des mises en concurrence. Cela suppose une parfaite maîtrise du formalisme institutionnel, en l'occurrence notamment des législations européennes.

Neuvièmement, les industriels ont su parfaitement respecter les formalismes de la gouvernance de la Commission et de SESAR JU, y compris pour maintenir leur légitimité, une fois les choix technologiques adoptés, pour éviter toute remise en cause et acter leur position contractuellement. Cette action de maintien de la légitimité a supposé la mise en place d'une forme de *collégialité* des modes de décisions.

Dixièmement, le Management de Projet, *au travers du Master Plan*, dans la phase de conception détaillée et de développement est typique d'un modèle de type PMI, avec une planification très stricte, une *itémisation* des tâches dans le cadre d'une gestion adverse aux risques. Ce Master Plan a été initié très tôt dans le processus et a participé de l'institutionnalisation progressive de SESAR JU.

Onzièmement, la *Fonction Achats* n'est (presque) pas présente dans la phase de conception en amont et la mise en concurrence a été, de facto, limitée par l'adoption de normes techniques qui se sont *imposées naturellement* par la contribution des industriels.

Enfin, et ce sera notre douzième point, les industriels rentrent maintenant dans une phase de consolidation de leurs acquis. Il s'agit, en effet, d'empêcher toute remise en cause des choix technologiques et des principes de déploiement de l'infrastructure (y compris de pré-cadrage budgétaire), afin d'être positionnés très favorablement pour les Appels d'Offres formels et normés à venir. Il s'agit donc maintenant de *récolter les fruits des efforts*, et nous allons voir que cela nécessitera une grande vigilance.

### **Post conclusion : la bataille institutionnelle continue !**

Le Grand Projet SESAR va bientôt rentrer dans la phase de déploiement : un enjeu à 20 milliards d'euros (hors budgets militaires estimés à 7 milliards).

Nous ne pouvons pas encore appliquer notre grille d'analyse néo-institutionnaliste à cette nouvelle phase qui débute seulement, mais il est intéressant de nous pencher sur les enjeux institutionnels afférents.

Tout d'abord et c'est fondamental, le programme SESAR est un projet pan-européen et porté par la Commission Européenne, mais ce sont les ANSP qui vont effectivement déployer le système, et seront donc les clients directs des industriels. Le poids de la Commission reste toutefois considérable puisque ce sont les Etats membres eux-mêmes qui ont souhaité la mise en place du *Ciel Unique* et qui contrôlent les ANSP nationales, qui sont des organismes publics (à l'exception des britanniques). De plus, la Commission dispose d'un levier financier complémentaire puisqu'elle a prévu une enveloppe de soutien de 3 milliards d'euro supplémentaires au déploiement du programme.

Il y a donc en germe une nouvelle distribution des *cartes institutionnelles* entre les ANSP nationales, la Commission, EUROCONTROL et les industriels. Avec des enjeux politiques, financiers, industriels mais également sociaux compte tenu de la force de la corporation des contrôleurs aériens.

Fort de sa légitimité cognitive et procédurale, la Commission Européenne a mis en place deux objets institutionnels importants : des principes de gouvernance de la phase de déploiement ("*Guidance material on common projects for SESAR deployment*") et le concept de projet commun ("*Common project*").

Les principes de gouvernance proposés par la Commission, qui font l'objet d'après discussions entre les parties prenantes, avec de multiples versions (via des '*discussion papers*'), se structurent autour de la mise en place de trois niveaux d'intervention : le niveau politique qui prend les décisions d'orientation, le niveau de coordination du programme qui suppose la mise en place d'un "*déployment manager*" et enfin le niveau de l'exécution, dévolu aux ANSP nationales.

Contrôler la coordination est évidemment un point clef que les ANSP auraient pu souhaiter détenir. On notera toutefois que la gouvernance prévoit que les deniers de

soutien de la Commission soient directement alloués par elle aux sous projets des ANSP, ce qui limite de facto le poids de la coordination qui agira de fait plus en mode prescriptif.

Le choix du groupement qui assurera la coordination sera éclairant : plutôt orienté par les ANSP nationales ? Par les industriels ? Par EUROCONTROL ? Par les compagnies aériennes, quasi absentes de la phase initiales mais financeurs indirects du programme via les redevances payées aux ANSP et organismes aéroportuaires ? Par les industriels américains au travers d'un *véhicule institutionnel* européen légitime ?

Le concept de projet commun de déploiement est tout aussi important puisqu'il va structurer concrètement les principes clefs, y compris la séquence de mise en place des systèmes techniques.

Etant les donneurs d'ordres finaux, les ANSP étaient légitimes à prendre la main sur cette ébauche mais, au nom du principe de collégialité inhérent à la phase de conception, et parce que cette institution regroupe tous les acteurs clefs (ANSP, industriels, puissance publique, aéroports, compagnies aériennes), c'est finalement SESAR JU qui a été retenu pour concevoir cet avant-projet.

Les ANSP nationales pourront elles reprendre la main institutionnellement ? Aidées par des actions de dé-légitimation de SESAR JU, venues d'outre atlantique ou d'ailleurs ? L'histoire nous le dira.

**De belles batailles institutionnelles en perspective !**

## **Principales références publiques du Cas SESAR**

- 1) **Directives européennes sur le “ Ciel Unique”**:
  - a. Règlement CE n° 549/2004, 550/2004, 551/2004, 552/2004 en date du 10/3/2004
  - b. Règlement CE n° 1070/2009 en date du 21/10/2004
- 2) **Le site de SESAR JU : [www.sesarju.org](http://www.sesarju.org)** : voir notamment les pages introductives, la description du Master Plan et Work Packages, la liste des contrats.
- 3) **Les “ minutes of meeting” de SESAR JU de 2007 à 2011** (en téléchargement sur le site [www.sesarju.org](http://www.sesarju.org))
- 4) **Règlement de l’Union Européenne CE n° 219/2007** : création et statuts de SESAR JU
- 5) **Assemblée Nationale (française) – Rapport N° 392 sur “ Le ciel unique européen »** - Thierry MARIANI – 21 décembre 2012.
- 6) **Communication de la Commission Européenne du 22/12/2012** : Mécanismes de gouvernance et d’incitation pour le déploiement de SESAR, le pilier technologique du ciel unique européen.
- 7) **Ministère de l’Education Nationale (français) et Institut de l’Entreprise – Entretiens de Louis le Grand du 28 et 29 aout 2008** : “ **SESAR : en route pour le ciel unique européen**” (THALES)
- 8) **Journal “ Aviation Civile »** - hors-série de Mai 2007
- 9) **Le site web de la DGAC** : [www.dgac.org](http://www.dgac.org)
- 10) **MELCHIOR : “ THALES et la construction du ciel unique européen”** - par Philippe DEUBEL – mis en ligne le 26/1/2009

## 7. LE CAS GSM : DE L'EUROPE AUX ANTIPODES

**Les analyses présentées dans ce cas sont effectuées uniquement dans le cadre de cette thèse. Elles n'engagent en rien, les Sociétés ou entités publiques citées, ni les personnes interviewées. Elles ne sauraient être reproduites ou citées, sans l'accord de l'auteur.**

La construction et la diffusion de la norme de téléphonie mobile de deuxième génération GSM sous-tend probablement la plus belle histoire de succès commerciaux dans les télécoms écrite, à ce jour, par les acteurs industriels de l'Europe. Elle s'est développée au profit des industriels européens et notamment scandinaves, qui ont capté près des deux tiers de ce marché en explosion pendant toutes les années 90 ; un marché de *Grands Projets* de réseaux d'infrastructure de télécommunications de plusieurs centaines de milliards d'euros.

Des succès commerciaux auquel l'auteur de ces lignes a eu la chance de participer en début de carrière professionnelle, pendant la période fascinante qui a vu la téléphonie mobile passer de quelques centaines de milliers d'abonnés dans le monde au milieu des années 80 à plus d'un milliard en l'an 2000, avant le passage à une nouvelle vague de systèmes dits de troisième puis de quatrième génération, dont l'histoire s'écrit encore aujourd'hui.

L'objet de cet exposé n'est pas de donner dans le détail les caractéristiques techniques de la réussite normative, ni même de détailler l'historique précis de la construction de cette norme. Les lecteurs qui souhaiteraient aller plus loin trouveront quelques ouvrages, articles et études de référence, en fin de chapitre. Nous nous sommes appuyés très largement sur ces écrits analytiques que nous citons quand ils apportent un éclairage autre que des références à des points factuels, ainsi que sur des interviews des acteurs du secteur.

Ce *Cas* est présenté en deux parties.

Tout d'abord, nous aborderons l'épopée technologique de la construction de la norme GSM par les pays européens, qui a mis en jeu d'intéressantes interactions institutionnelles.

Puis, nous partirons aux antipodes pour étudier le cas précis du *Grand Projet* du premier réseau numérique en Australie, qui sera le premier pays, en l'occurrence proche technologiquement des Etats Unis, à adopter la norme GSM en dehors de l'Europe, à l'issue d'actions bien spécifiques des industriels sur l'environnement institutionnel du projet.

Au travers de ces lignes, nous nous attacherons surtout à répondre aux deux questions suivantes :

Comment le standard GSM s'est-il construit et imposé sur la scène internationale et comment est-il devenu un vecteur *isomorphique* de succès commercial pour les acteurs européens ? - avec à la fois des aspects tenant à la construction de la norme GSM mais aussi au travers de l'étude du cas précis de l'adoption du GSM par l'Australie.

Comment les acteurs industriels ont-ils agi dans la phase de construction de la norme et, de manière plus approfondie, quelles ont été les conséquences de leurs actions (ou inactions) envers le système institutionnel, notamment dans le cadre plus restreint du Grand Projet Australien ?

## **7.1. La construction de la norme internationale de téléphonie mobile GSM**

L'histoire de la norme de téléphonie mobile GSM reflète l'un des plus grands succès commerciaux des entreprises industrielles européennes des télécommunications face aux américains et aux japonais dans les années 90 et ce jusqu'au début des années 2000, et constitue également un exemple particulièrement intéressant sur le plan sociologique, notamment concernant le rôle proactif des industriels.

Si nous nous sommes appuyés sur de nombreux écrits et documents, ainsi que sur notre expérience personnelle, ayant participé directement à la commercialisation de réseaux GSM pendant près de dix ans, nous tenons à saluer très particulièrement Philippe KERYER, membre du Comité Exécutif du groupe ALCATEL-LUCENT, qui nous a éclairé par ses commentaires toujours pertinents (même si cette thèse ne l'engage en rien).

Dans un premier temps, nous allons planter le décor de manière très générale et synthétique.

Puis, dans un deuxième temps, nous rentrerons progressivement dans les arcanes institutionnels sous divers angles (historique, sociologique, industriel) pour nous permettre de décoder les différentes étapes de la construction de la norme GSM.

### **7.1.1. L'histoire (très résumée) de la construction de la norme GSM : 1982 à 1989**

Si les forces armées, les pompiers, les taxis, les bateaux utilisent depuis l'après-guerre des réseaux radio, c'est au début des années 80 que va naître la téléphonie mobile pour le grand public, même si son coût la réserve initialement à une clientèle très privilégiée.

C'est d'abord aux Etats Unis qui concentrent au début des années 80 plus de la moitié du marché mondial que la téléphonie mobile, initialement analogique, va devenir un marché de masse, avec déjà plusieurs millions d'abonnés et un acteur ultra dominant pour les infrastructures: l'américain MOTOROLA avec plus de 60% du marché mondial des infrastructures de téléphonie mobile dans les années 80 (DUPUIS 2010 ; JL FUNK 2002).

Cette domination industrielle de l'américain MOTOROLA se traduit technologiquement. A titre d'illustration, en 1983, MOTOROLA détient 31 des 35



brevets majeurs de la téléphonie mobile ; les 4 autres étant détenus par le scandinave ERICSSON (Zi-Lin HE, Kwanghui LIM, Poh-Kam WONG ; 2006).

Sur le plan normatif, MOTOROLA a imposé, au début des années 80, la norme analogique AMPS (Advanced Mobile Phone System) dont la norme NMT utilisée à l'époque notamment en Scandinavie est une émanation.

L'histoire du GSM, dont on connaît aujourd'hui le succès mondial, est donc aussi l'histoire de la construction d'une norme, d'origine européenne, qui a contré la puissance normative nord-américaine, sur un terrain pourtant hautement stratégique : les télécommunications.

Avant de partir en Australie pour étudier le cas précis d'une infrastructure de téléphonie mobile, entrons maintenant dans cette l'histoire de la norme GSM, elle-même.

Les Grands Projets de déploiement de réseaux GSM vont commencer à la fin des années 80 et surtout dans les années 1990. C'est en 1982 que va naître la Commission GSM, ou Groupe Spécial Mobile, de la CEPT (Commission Européenne des Postes et Télécommunications) à l'initiative des scandinaves via une demande portée par NORDIC TELECOM, en bonne cohérence avec les deux industriels régionaux (ERICSSON et NOKIA), sachant que, dans sa première version, la *Commission GSM* était strictement réservée aux Opérateurs et Administrations (sans présence officielle des industriels).

L'enjeu premier du GSM est de répondre à la demande croissante de téléphonie mobile et donc à la nécessité d'accroître la densité d'abonnés (cad est la capacité du réseau par km<sup>2</sup>). C'est dans cet esprit que l'Union Européenne émet une directive demandant aux Etats membres de réserver des fréquences dans la bande des 900 MhZ dès 1982. Ce choix des 900 Mhz n'est d'ailleurs en rien anodin : c'est la bande de fréquence des systèmes analogiques TACS opérés en Scandinavie dès 1986 (et donc maîtrisée techniquement par NOKIA et ERICSSON qui travaillaient déjà sur des

systèmes opérant dans cette fréquence au moment du lancement du GSM..) ; et ce n'est pas la bande de fréquence utilisée aux Etats Unis qui ont choisi le 800 Mhz.

Dès le lancement de ce *Grand Projet* de téléphonie mobile de nouvelle génération, les industriels européens scandinaves marquent donc des points en étant à l'origine, via leurs opérateurs régionaux, de l'initiative de standardisation et via l'adoption d'une bande de fréquence favorable, sans impliquer aucun choix technique, de manière visible.

La deuxième manche va se jouer sur le terrain du choix de la technologie de codage radio avec un affrontement entre plusieurs industriels au travers des opérateurs porteurs du projet GSM, qui sont tous à l'époque nationaux.

Concernant le choix fondamental de la technologie de codage radio, il y a une quasi-unanimité (sauf au départ les britanniques) pour numériser la voix et la distribuer sur des fréquences suivant le principe dit AMRT (Access Multiple Radio dans les Temps) ou TDMA en anglais (Time Division Multiple Access Mode). Cette technique revient, en résumé, à coder la voix en numérique (comme la musique pour un CD) puis à distribuer les *bits* sur des fréquences x fois par seconde pour permettre in fine de restituer la voix complète.

Si le choix de l'AMRT est quasi unanime, sa spécification ne l'est pas avec notamment deux options majeures : l'AMRT *bande étroite* et l'ARMT large bande, avec en sus, applicable dans le cadre des deux options, la possibilité d'un *raffinement* proposé par les français consistant à faire changer les fréquences constamment pour moyenniser la qualité et donc permettre d'augmenter la capacité du système (le système dit de *saut de fréquence*). L'option bande étroite était retenue par tous, sauf les puissants industriels allemands et une partie des acteurs français (notamment ALCATEL) acquis au *large bande*.

A l'époque, le CEPT fonctionnait sur un mode volontaire – donc unanime – et ne pouvait donc pas formellement trancher les différends. In fine, le groupe GSM va s'en sortir par une *hypothèse de travail* qui retenait *l'AMRT bande étroite* (soutenue par les scandinaves, le Royaume Uni et l'Italie notamment), en y incluant une option

*saut de fréquence*, permettant de rallier la France, mais abandonnant le *large bande*, pour la poursuite concrète des travaux. Cette proposition sera finalement adoptée car les allemands sont *tenus industriellement*, du fait du rachat de l'industriel local SEL par le français ALCATEL ; les français finissant par se rallier à ce consensus car ils comprennent que sinon le GSM se fera sans eux (DUPUIS 2010). Nous reviendrons plus loin sur le *comment* d'un point de vue politique et industriel.

Les industriels scandinaves sortent, là encore, dans le camp des gagnants en imposant de facto leur système, en usant d'une gouvernance unanime qui empêche les solutions *trop innovantes* comme l'AMRT *large bande*. On retrouve donc ici la notion de coopération entre industriels. Et surtout, toutes ces décisions excluent de facto le grand américain MOTOROLA alors N°1 mondial de la téléphonie mobile.

.

Une fois les grands choix techniques arrêtés, les grands opérateurs pressentis et les administrations des principaux pays vont signer un accord dit *MOU GSM* (« *Memorandum of Understanding* » *GSM*) qui va notamment imposer deux points clefs : l'objectif de mise en service de premiers réseaux en 1991 et l'ambition internationale du GSM

Très vite le GSM aura donc une ambition internationale et saura mettre en évidence des marqueurs institutionnels forts (nous y reviendrons).

A contrario, ni les Etats-Unis, ni le Japon ne mettront en place une politique de normalisation puissante à l'échelle internationale. En effet, encore au début des années 90, comme nous l'explique Alain BRAVO, actuel Directeur de SUPELEC et ancien Président Fondateur de l'opérateur de téléphonie mobile français SFR, « *Le Japon favorisait une norme nationale et protectrice, et les Etats-Unis laissaient libre court au développement de plusieurs technologies TDMA et CDMA- cette dernière était encore à l'époque en devenir- sans vouloir construire un véritable standard qui s'imposerait à tous les opérateurs* ».

A la fin des années 80, le GSM est donc une nouvelle norme numérique permettant la croissance du marché naissant de la téléphonie mobile, une norme définie par les

européens mais très rapidement à vocation mondiale, et portée industriellement, notamment par les scandinaves ERICSSON et NOKIA, qui ont su très tôt faire adopter leurs technologies.

Enfin et surtout, le GSM bénéficiait d'emblée d'un marché de plus de 300 millions d'habitants, pesant de l'ordre du tiers de l'économie mondiale, face à une standardisation multiples aux Etats-Unis ou purement nationale au Japon : la machine de guerre est en place.

Philippe KERYER, actuel membre du Comité Exécutif d'ALCATEL-LUCENT, que nous avons pu interviewer, nous confie ainsi : « *Le standard GSM, unifié à l'échelle européenne a donné un outil puissant aux acteurs industriels européens, en apportant à la fois un marché potentiel permettant de justifier de coûts de développement très importants et d'asseoir d'emblée le GSM comme un standard crédible au sein de la concurrence internationale.* ».

### **7.1.2. Le combat entre les standards de téléphonie mobile dans les années 90 et la victoire des industriels européens**

Le développement de la téléphonie mobile a été l'une un des plus grandes réussites technologiques mondiales comme l'illustre le tableau ci-dessous (tableau 11) qui donne la progression du nombre d'abonnés dans le monde de 1990 à 2012 – en milliards !

1990	1995	2000	2005	2010	2012
0,001	0,087	1,1	1,6	3	4

Tableau 11 : Croissance des abonnés au téléphone mobile de 1990 à 2012

Sources : Ins-Stat/MDR cité dans « le Journal du Net » (19/3/2001) ; « GSM World Congress 1997 » (EMC World Cellular Data base) ; ERICSSON report 2012

Sans pouvoir donner ici de chiffres précis, le chiffre d'affaire correspondant aux réseaux d'infrastructure sous-jacents (stations de base, équipements de cœur de

réseaux etc.) a pesé plus d'une centaine de milliards d'euros depuis le début de cette *vague du mobile* (hors terminaux), au bénéfice des grands équipementiers comme les géants du secteur ERICSSON NOKIA, ou encore NORTEL, ALCATEL-LUCENT, ou plus récemment le chinois HUWAEI.

Si depuis la fin des années 2000, la bataille des industriels se joue autour des réseaux 3G (troisième génération) avec notamment la norme UMTS en Europe, et même 4G (quatrième génération), les réseaux dits de deuxième génération, ont constitué le gros des déploiements de réseaux d'infrastructures jusqu'au milieu des années 2000. Des déploiements dont la norme GSM est sortie très largement victorieuse.

Ainsi, partie de zéro en 1990 puisque les premiers déploiements de réseaux GSM ont débuté en Europe en 1991, la norme GSM représentait 66% des infrastructures mobiles numériques en 1995, soit environ un tiers du marché mondial encore dominé alors par les systèmes analogiques (source : “ *World GSM Congress 1997 : World Market Overview* ” Nigel CAWTHORNE) et 70% du marché mondial total en 2008 qui est alors totalement digital (“ *Evolution of Wireless Communication* ” HJ CHOY 2009).

Le GSM va affronter trois autres standards numériques : le D-AMPS, le CDMA et le PHS.

Le D-AMPS (Digital-AMPS) est d'origine nord-américaine et c'est une évolution numérique du standard analogique AMPS qui a été le standard de première génération (analogique) dominant au niveau mondial, et notamment promu par MOTOROLA. Son principe fondateur était de permettre une coexistence avec le système analogique AMPS, y compris avec des terminaux bi-standards ; un principe a priori porteur mais qui va entraver son développement comme nous le verrons plus loin dans l'exposé du Cas australien.

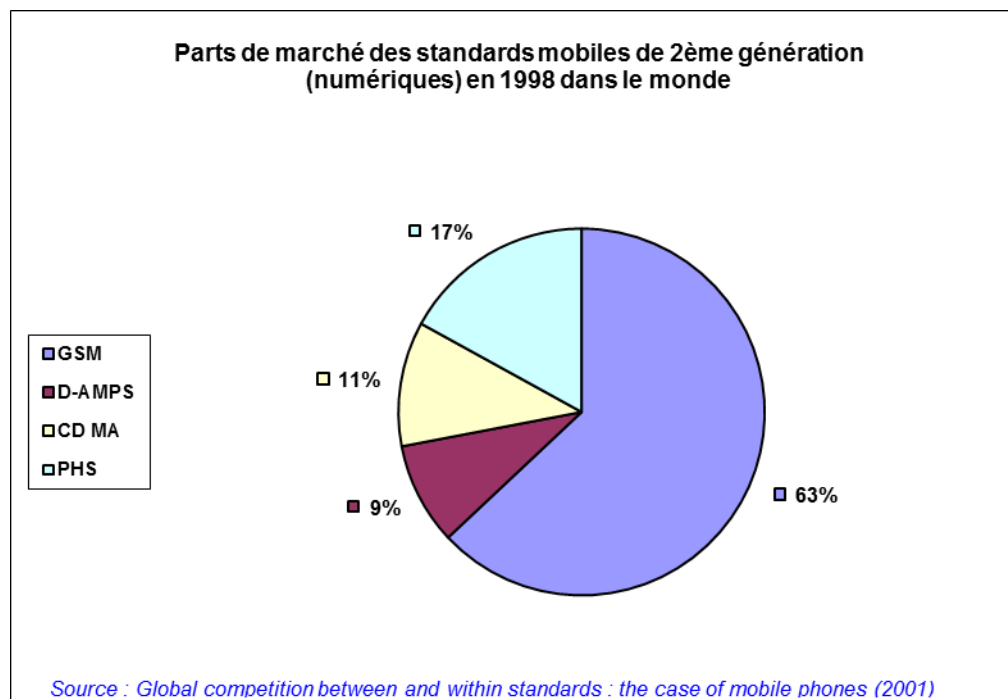
Le CDMA (Code division Multiple Access) est également d'origine nord-américaine et c'est un standard très novateur apparu dans les années 80 pour les télécommunications (son principe date du début du XXIème mais son usage était réservé à des applications essentiellement militaires). Le CDMA est fondé sur le

principe d'un codage complexe permettant a priori de très hautes capacités. Cette technologie développée par la firme QUALCOMM connaîtra un très fort développement mais plus tardivement (dans les années 2000).

Le PHS est un standard d'origine japonaise, qui est peu sorti hors de ses frontières d'origine.

Jeffrey L. FUNK (2002) a étudié très en profondeur les ressorts de la compétition entre ces standards en mettant en avant la notion de compétition au moyen des standards (*“ committee based competition ”*) par opposition à la compétition plus traditionnelle de marché (*“ market based competition ”*)

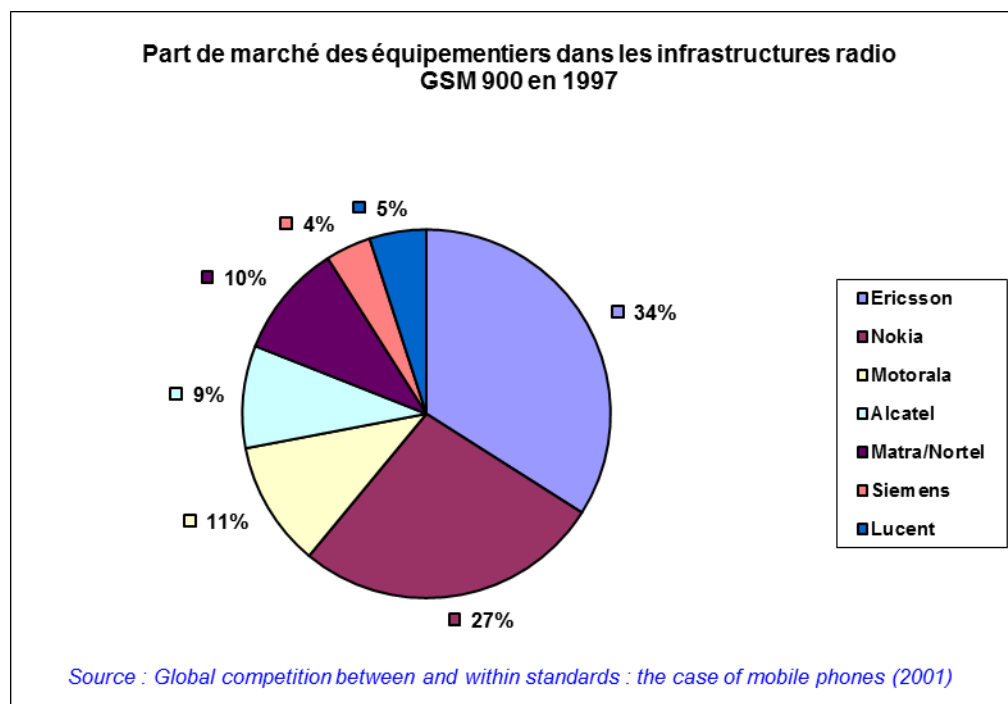
Ses travaux montrent la puissance normative du GSM qui a su définir une norme solide, assise sur un marché européen permettant d'amortir les coûts d'investissement et à vocation internationale alors que les nord-américain laissaient se développer la compétition y compris entre les technologies (CDMA et D-AMPS), comme nous l'a expliqué Alain BRAVO.



**Graphe 12** : Parts de marché des standards d'infrastructure de téléphonie mobile en 1998

Cette domination de la norme du GSM va servir les industriels européens, qui vont capter plus de 80% du marché mondial des infrastructures GSM (Graphe 13)

La montée en puissance de la norme GSM a donc été le socle des succès commerciaux des industriels européens dans la téléphonie mobile de deuxième génération, notamment ERICSSON et NOKIA et dans une moindre mesure ALCATEL et SIEMENS, au détriment l'américain MOTOROLA, l'acteur ultra dominant de la première génération, qui se retrouve avec un dixième du marché des infrastructures radio liées à la norme numérique gagnante.



Graphe 13: Part de marché des équipementiers dans les réseaux GSM en 1997

Un succès qui fera qualifier le standard de télécommunications GSM de *standard financier mondial* (VION, DUDOUET, GREMIONT 2008 ) puisqu'il constituera la base de déploiement des réseaux de téléphonie mobile, avec des retours sur investissements quasi garantis par la force de la norme elle-même (sécurité technique sur le long terme ; baisse des coûts des infrastructures et des terminaux par le volume mondial sans cesse en croissance) et qui amènera les états à lancer *le grand casino*

*des ventes de licences de téléphonie mobile, allant jusqu'aux excès de valorisation des licences UMTS au début des années 2000.*

Friedhelm HILLEBRAND (2002) définit deux étapes majeures dans le succès mondial du GSM : l'assise européenne et l'ouverture au grand international.

L'assise européenne s'est incarnée en 1988 par l'engagement des principaux opérateurs de réseaux européens à aller vers le GSM, en signant en parallèle dix contrats pour des réseaux pilotes. Cet engagement a été le signal pour les fournisseurs industriels que le GSM devenait une chose sérieuse, *avec le bon produit au bon moment.*

Ce dernier point lui apparaît comme fondamental pour la conquête internationale du GSM, puisque le nouveau standard bénéficiait du soutien de quelques grands acteurs industriels et notamment de NOKIA et ERICSSON, qui en faisait la promotion partout dans le monde. Nous pouvons effectivement témoigner qu'à l'époque, une véritable *famille du GSM* s'est créée où par exemple les grands fabricants se partageaient les présences dans les conférences pour effectuer la promotion du nouveau standard. Toutefois, nous verrons plus loin, notamment au travers du cas précis de l'Australie, que l'adhésion ne s'est pas faite en un jour, y compris au sein des équipes d'ERICSSON.

Ces quelques éléments de contexte généraux étant posés, attachons nous maintenant aux aspects institutionnels de ce succès.

### **7.1.3. Historique institutionnel du GSM et points d'inflexions**

Les années 1982, 1984 et 1987 ont été les trois années capitales, institutionnellement parlant, pour le lancement du GSM.

L'année 1982 va lancer le GSM avec deux décisions majeures prises par l'institution CEPT qui regroupe les principaux opérateurs téléphoniques nationaux européens (la compétition était encore très peu présente) : la réservation d'une bande de fréquence



dans la bande des 900 Mhz pour un futur système de téléphonie mobile pan-européen et la constitution en son sein d'un groupe de travail appelé Groupe Spécial Mobile

En 1984, deux autres décisions, d'ordre institutionnel, vont être prises : la décision que le futur système sera numérique et la constitution d'une nouvelle institution aux côtés du Groupe Spécial Mobile, le " Permanent Nucleus " ou *Noyau Permanent* qui, basé à Paris, établit un groupe de travail permanent pour travailler sur les aspects techniques du futur système GSM.

En 1987, les opérateurs au sein de la CEPT, à l'issue de la treizième réunion du *Groupe Spécial Mobile* à Madère au mois de février, s'accordent sur les principaux paramètres du futur GSM et, en septembre de la même année, le " *Memorandum of Understanding GSM* » est signé par 14 opérateurs de 13 pays, avec notamment l'engagement de déployer des premiers réseaux GSM dès 1991.

On peut distinguer cinq inflexions institutionnelles importantes dans la mise sur orbite de la norme GSM : le lancement des travaux sur le GSM par le CEPT, la création du *Noyau Permanent* (" Permanent Nucleus »), l'adoption de l' *hypothèse de travail* pour sortir du conflit bande étroite versus bande large, la signature du MoU GSM en 1987 et le transfert des travaux du CEPT à l'ETSI.

Nous allons pour chacune expliquer la nature de l'inflexion et le rôle des acteurs.

### Point d'inflexion N°1

Le GSM est très souvent présenté comme l'œuvre de l'Union Européenne au travers de son bras armé l'ETSI ; pourtant le lancement du GSM ne s'est pas fait au sein de l'Union Européenne mais au sein d'un groupe beaucoup plus large regroupant à la fois les pays de l'UE et de l'EFTA, au travers de l'institution CEPT qui avait clairement une vocation internationale.

La CEPT, créée en 1959, (Conférence Européenne pour les Postes et Télécommunications) est une organisation paragouvernementale qui regroupe les

administrations des Postes et Télécommunications au-delà des frontières de l'Union européenne. Ces pays sont aujourd'hui au nombre de 48

Source: site web de la CEPT- liste complete: Albania, Andorra, Austria, Azerbaijan, Belarus, Belgium, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Georgia, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Liechtenstein, Lithuania, Luxembourg, The Former Yugoslav Republic of Macedonia, Malta, Moldova, Monaco, Montenegro, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Russian Federation, San Marino, Serbia, Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, Ukraine, United Kingdom, Vatican.

Lors du lancement du GSM en 1982, la Grèce, l'Espagne, la Suisse, les pays d'Europe Centrale et la Turquie sont déjà des membres de la CEPT alors qu'ils ne sont pas encore membres de l'Union, Européenne et des discussions sont en cours avec la Russie qui rejoindra formellement l'organisation en 1995.

Ari T. MANNIMEN (2002), chercheur qui a étudié spécifiquement la norme GSM, relève ainsi que l'Union Européenne a été en fait presque constamment à la remorque des travaux du GSM au sein du CEPT, même si elle va, au travers de l'ETSI, jouer un rôle important dans la légitimation du standard en Europe : “ The EC jumped on the band wagon, which was already moving along a set course” (AT MANNIMEN 2002)

Selon ces travaux de recherche, cette naissance du GSM au sein de la CEPT a eu plusieurs conséquences notables. Tout d'abord, la CEPT était gérée par des administrations nationales qui ne souhaitaient pas se départir de leurs autorités singulières et le groupe était donc fondé sur le principe du consensus. Ensuite, ces administrations ont eu une approche pragmatique avec l'idée fondatrice de lancer un nouveau système de téléphonie mobile à l'échelle européenne ce qui a conduit à réserver pour ce faire une nouvelle bande de fréquence (dans les 900 Mhz). Enfin, le CEPT, par sa nature administrative ne permettait pas de lien structurel établi avec les “ *working parties*” et, notamment, interdisait d'impliquer formellement les industriels.

Ari T MANNIMEN (2002) relève que la volonté de créer un système de téléphonie mobile unique initié par les grands pays européens est d'abord dû à une prise de conscience du risque de domination du marché des télécoms par les américains souligné dans le rapport du Commissaire Européen à l'Industrie Etienne DAVIGNON en 1980 et qui va conduire par exemple au lancement du programme ESPRIT (European Strategic Program for Research & Development). Cette crainte de la domination des acteurs américains a notamment été étayée par les alliances de ATT (et ses Bell Labs) avec les européens PHILIPS et OLIVETTI, une alliance perçue comme la volonté de pénétrer en force le marché européen, et par la diversification d'IBM vers le marché des télécommunications.

Thomas HAUG (2002) qui a longtemps présidé les travaux du GSM, montre bien le lien entre la volonté de pouvoir définir un système paneuropéen et la conséquence pratique de la réservation d'une large partie de la bande de fréquence des 900 Mhz.

En effet, cette bande de fréquence était encore assez libre en Europe en 1982 mais une évolution du standard nordique NMT prévoyait un passage de ce standard de la bande des 450 Mhz à la bande des 900 Mhz (en passant du NMT 450 au NMT 900), une évolution qui verra effectivement le jour mais de manière limitée. Formellement, ce sont donc notamment les scandinaves qui se *contraignaient en termes de fréquences pour le bonheur de la téléphonie européenne* et, tout naturellement les suédois prirent la tête des travaux du GSM pour mieux en assurer la coordination, comme le note pudiquement Thomas HAUG (2002) lui-même : “ *and the Swedish offer of making Thomas HAUG available for the chairmanship of the group was accepted* ».

Initialement le GSM était donc porté par trois objectifs : la volonté de construire un système de téléphonie mobile paneuropéen en réservant notamment la bande des 900 Mhz, la volonté de concevoir un système de téléphonie mobile pouvant aller au-delà des frontières de l'union et la volonté de renforcer les acteurs industriels européens.

### Point d'inflexion N°2

La constitution en 1984 d'un *Noyau Permanent* ("Permanent Nucleus") a été un autre point d'inflexion institutionnel fondamental car il établissait le principe d'un groupe d'experts travaillant ensemble de manière permanente et continue, avec l'objectif de sortir une spécification et de ne pas laisser le GSM s'engluer dans la gouvernance nécessairement complexe de la CEPT.

Cette étape institutionnelle est importante car elle met en lumière, une fois encore, l'importance de la collaboration entre organisations, et notamment entre industriels, pour faire émerger avec force la nouvelle institution : la norme GSM.

En effet, c'est avec la création de ce *Noyau Permanent* que le CEPT va, pour la première fois, associer officiellement les industriels à la spécification technique de la norme GSM.

### Point d'inflexion N°3

C'est en 1987 que va intervenir le troisième point d'inflexion institutionnel qui va permettre de dépasser la confrontation industrielle entre le bloc franco-allemand d'une part et les autres pays, notamment les scandinaves et les britanniques, autour du choix technique structurant, évoqué plus haut, entre les systèmes dits à *bande étroite* et les systèmes dits *large bande*, soutenus par les français et les allemands.

Ce dépassement du conflit va se faire via la création d'un concept institutionnel intéressant : une *hypothèse de travail*, en l'occurrence permettant d'acter le choix des systèmes à *bande étroite* pour la suite des travaux de spécifications, sans l'acter comme un choix définitif.

Ce résultat est le fruit d'une double action institutionnelle de la part principalement des scandinaves et des britanniques. Tout d'abord, ils ont proposé, très en amont (en 1983), que les différentes options soient testées selon des principes de capacité de fiabilité et de coexistence (la capacité que deux réseaux ont d'opérer en parallèle) avec les systèmes analogiques ; des objectifs peu contestables (*'taken for granted'*

comme diraient les sociologues américains), mais qui, de fait, ne pouvaient être remplis par les systèmes plus avancés de *large bande* qui étaient encore en développement. Ensuite, pour éviter de créer une situation de conflit, ils ont proposé de ne pas trancher sur la solution technique finale, ce qui évitait d'attaquer de front les égos des grands pays, tout en prenant comme base, pour les travaux à venir, la solution *bande étroite*, non pas en arguant qu'elle était meilleure mais qu'elle était plus simple à mettre en œuvre pour poursuivre les travaux de spécifications.

In fine cette *hypothèse de travail* ne pourra être revue compte tenu de la volonté politique de permettre l'accès à la téléphonie mobile au plus grand nombre le plus rapidement possible, qui va amener la signature du MOU GSM que nous allons aborder. En d'autres termes, remettre en cause la voie de la *bande étroite* aurait freiné de facto le déploiement du GSM. Nous reviendrons plus loin sur la tactique institutionnelle en jeu ici.

#### Points d'inflexion N°4 et 5

C'est encore en 1987 que vont intervenir les deux derniers points majeurs d'inflexion institutionnelle avec la signature par treize pays du MOU GSM qui actait de la volonté de déploiement concertée et en parallèle d'infrastructures pilotes des 1991 et du transfert des activités du GSM du CEPT à l'ETSI. Ce dernier point est fondamental car il marque l'entrée formelle de l'Union Européenne dans le GSM, et donc du mythe de l'intégration européenne, qui s'est de fait imposé *en échange* de porter l'engagement de déploiement de réseaux pilotes.

Au-delà, la vocation internationale de l'ETSI, a permis de positionner le GSM comme un standard ouvert et non seulement européen, l'armant ainsi pour la conquête du monde : un des choix politiques importants comme nous allons le voir maintenant.

#### **7.1.4. Une lecture politique de la construction de la norme GSM**

Nous nous appuyons ici largement sur les récits croisés vus des britanniques (S TEMPLE 2010), des français (P DUPUIS notamment) et des scandinaves (Thomas HAUG et Ari T MANIMEN) qui illustrent assez bien les optiques des forces en

présence : les britanniques tenant d'une approche pragmatique orientée vers le succès commercial sans a priori sur les technologies, les français qui comme les allemands avaient une approche plus technologique et fortement orientée sur les aspects industriels et enfin les scandinaves pour qui le GSM se devait d'être une aventure consensuelle mais qui tenaient évidemment à promouvoir leurs approches technologiques, sachant, qu'à l'époque, les ALCATEL et autres SIEMENS ou SEL étaient plus puissants globalement que les scandinaves ERICSSON et surtout NOKIA, qui était financièrement en passe très difficile, empêtré dans une stratégie complexe allant de la téléphonie mobile, à la fabrication de téléviseurs et à la gestion d'une filière dans l'industrie du bois.

Nous tenons ici à souligner l'intérêt du papier "*Inside the Mobile Revolution : a political history of the GSM*" (2010) de l'anglais Stephen TEMPLE qui servait dans l'administration britannique au moment de la naissance du GSM et a notamment exercé la Présidence du de l'Assemblée Technique de l'ETSI en 1988 - 2010). L'auteur livre un récit passionnant et circonstancié des coulisses politiques des travaux du GSM. Bien sûr, son analyse est forcément subjective et partielle, et l'auteur le reconnaît, mais le fait qu'il ait attendu 2010 pour publier ce papier démontre un certain recul. Nous nous efforcerons de relativiser les commentaires qui nous semblent par trop subjectifs, et surtout d'utiliser ce travail essentiellement comme un guide, pour nous nous permettre d'identifier les moments politiques majeurs et les grands enjeux.

On peut lire, comme le fait Stephen TEMPLE, la construction du GSM comme le fruit de la volonté politique de quatre *grands* Etats : l'Allemagne, la Grande Bretagne, l'Italie et la France. Toutefois, comme nous l'avons vu plus haut, les scandinaves, initialement alliés aux néerlandais, ont joué un rôle important dans la définition des attributs du GSM, un peu comme si *les Grands Etats européens* (et, comme le suggèrent certains, leurs Grands Industriels nationaux plus portés sur la téléphonie fixe que mobile) avaient négligé l'incarnation concrète de la volonté politique. En soi, le récit de S TEMPLE nous semble montrer en creux que l'intelligence de la gouvernance (en l'occurrence communautaire) est une arme redoutable, et utilisable par tous (y compris les petits ) comme le montrent bien les

travaux du chercheur suédois MANNINEN (2002) sur la construction de la norme GSM, à partir des principes voulus par les scandinaves.

Trois aspects du marché européen des télécommunications rendaient, en première lecture la naissance du GSM difficile : l'intégration européenne était lente, le moteur franco-allemand ne fonctionnait pas avec notamment la mort prématurée d'un système mobile cellulaire franco-allemand sur fond de désaccord entre SIEMENS et MATRA, et les britanniques souhaitaient introduire la compétition entre opérateurs mobiles le plus vite possible et avaient choisi pour ce faire la norme analogique américaine.

C'est la Suède (pays de l'industriel ERICSSON) qui relèvera la première le défi et organisera à Stockholm la première réunion sur le nouveau système cellulaire européen en 1982. Résultat de la vision des scandinaves ou laissez-faire des *grands* Etats face à un improbable succès, le GSM prend de facto dès le début une saveur nordique et *naturellement*, dans un contexte d'un improbable succès, le suédois Thomas HAUG prend la Présidence du Groupe Spécial Mobile.

Le GSM est né. S'il a été lancé par les grands Etats, sa gouvernance a une saveur très scandinave.

Dans les années 1982-84, on assiste à une confrontation assez classique entre les tenants d'une approche techno-industrielle (les allemands et les français) et une approche plus orientée sur la performance de marché (les anglo-saxons). Et, afin d'ancrer leur approche, les allemands et les français parviennent en 1985 à mettre sur pied un accord de coopération tripartite sur la téléphonie mobile avec les italiens (semble-t-il sur fond de règlement d'un dû financier de l'italien STET envers les PTT français).

En 1985, ce sont les italiens qui vont permettre de rapprocher les positions des britanniques avec celles des signataires de l'accord tripartite, en faisant accepter l'idée de critères d'évaluation, assez incontestables et donc de facto légitimes, du standard, *sans a priori technologique* ("technology neutral"), permettant donc de conserver le choix entre analogique et digital : l'évaluation de la qualité de la voix,

des coûts des infrastructures et des terminaux, de l'efficacité spectrale (id est la capacité du réseau pour une bande de fréquence donnée) et enfin en évaluant la possibilité d'avoir des téléphones portatifs (à l'époque on parlait surtout de téléphone de voiture). Ceci conduira à un accord quadripartite.

Au-delà des aspects politiques, le récit circonstancié que Stephen TEMPLE (2010) donne de ces négociations est intéressant sur les tactiques de négociations, mais surtout sur l'importance des relations humaines, que ce soit, par exemple, la nécessaire confiance d'un Ministre italien pour engager des discussions devant rester nécessairement secrètes avec les anglais sans accord des deux autres signataires de l'accord tripartite, ou, autre exemple, le jeu des égo qui va conduire un haut fonctionnaire britannique à retirer sa candidature pour permettre à un français de devenir le *Président d'un Comité*, quelque peu avant la décision d'accepter ou non que les britanniques rejoignent l'accord tripartite (France, Allemagne, Italie) - avec leurs critères d'évaluation...

Pendant que les grands pays s'accordent, les scandinaves, au travers, de la présidence de Thomas HAUG, gèrent la gouvernance et vont favoriser les résolutions de conflits (notamment technologiques), *comme par hasard*, conformément à leurs intérêts, comme nous allons le voir.

Définir plus précisément les critères de choix de la technologie devenait indispensable, au-delà des grands critères posés par les britanniques. Une première réunion du GSM s'est ainsi tenue à Madrid, qui ne put que décider que de généralités sur les performances attendues (plus petit dénominateur commun), tant les positions entre les industriels allemands (tenant du codage digital *large bande*), français, scandinaves (tenants du digital *bande étroite*) et les tenants britanniques de l'analogique étaient opposées.

C'est à ce moment, que les scandinaves vont positionner une conférence sur les différentes alternatives digitales, dans une conférence, a priori sans enjeux, à Stockholm en octobre 1986, sachant qu'il était prévu une évaluation des systèmes en janvier 1987 par la *Commission GSM*. Stephen TEMPLE qualifie ainsi cette habileté



tactique “ *it was not an official event but its timing made it an influential peer group meeting*”.

Les discussions techniques vont se dérouler pendant des mois sur base de différents essais techniques, conduisant in fine à confirmer les deux tendances: les allemands et les français soutenant l’approche large bande digitale (Wide Band-TDMA) et les autres pays soutenant majoritairement l’option bande étroite digitale (Narrow Band-TDMA).

C’est lors d’une réunion sur l’île de Madère au Portugal en 1986 que ce problème de choix technique fondamental va trouver une issue pratique et intéressante, sur le plan institutionnel, comme nous allons le voir . Au-delà du récit circonstancié des discussions qu’en fait S.TEMPLE, il est intéressant que l’auteur note que le choix d’un tel lieu impliquant à la fois une proximité et un certain isolement (nous n’étions pas à l’époque des PDA..) couplé à la volonté primordiale qu’un nouveau système européen voit le jour, ont été des facteurs décisifs.

Le Président suédois du GSM va jouer un rôle important à la fois en favorisant la confiance, par exemple en demandant à tous d’accepter que le futur GSM soit numérique, ce qui était effectivement reconnu par tous mais constituait formellement une concession des britanniques, insinuant ainsi l’idée de *nécessaires compromis pour avancer*. Et, dans la foulée, Thomas HAUG va faire acter un autre compromis, avec l’aide des anglais, en trouvant une formule reconnaissant l’avis de la majorité des participants, sans la graver dans le marbre pour permettre aux français et aux allemands de ne pas s’y opposer : la maintenant bien connue de nous *hypothèse de travail*. Le principe politique sous-jacent de cette *hypothèse de travail* était de prendre l’option numérique *bande étroite*, légitimée par la majorité des Etats et soutenue par les industriels scandinaves, comme hypothèse de travail sans l’acter comme choix technologique formel pour ne pas braquer la France et l’Allemagne.

Si une base de travail technique était actée, la bataille n’était pas finie. En effet, l’industriel français ALCATEL continua à travailler sur le système *large bande* et entreprit, selon le récit de S.TEMPLE (2010), une forte campagne de lobbying en Europe début 1987, arguant que les résultats des nouveaux tests sur les systèmes

*large bande* les faisaient apparaître comme meilleurs que ceux fonctionnant en bande étroite. Cette action fut en partie contrée par l'industriel scandinave ERICSSON, arguant d'autres résultats techniques mais surtout le récit de S. TEMPLE montre que, dans un système de gouvernance consensuel, rien de nouveau ne peut être acté sans l'accord de tous.

Le récit vu de l'angle politique montre là encore l'importance des relations humaines de confiance par exemple quand, pour contrer l'offensive de lobbying d'ALCATEL qui risque d'enliser le choix technique du futur système radio GSM, un haut fonctionnaire britannique va faxer une copie du rapport d'ALCATEL encore non diffusé à ERICSSON pour qu'il puisse préparer le contre-argumentaire avant la réunion où ledit rapport devait être présenté (« *Inside the Mobile Revolution* » - *Chapter 15* « *maneuvering behind the scenes* »)

Deux événements vont accélérer une solution de compromis. Tout d'abord, ALCATEL rachète à ce moment l'allemand SEL. Ensuite, la pression de certains opérateurs, et notamment l'anglais VODAFONE, qui souhaitait avoir plus de fréquences pour développer son réseau analogique à moindre coût (\*), obligeait le GSM à avancer et donc à sortir du blocage sur le choix technique, sauf à prendre le risque de perdre la bande de fréquence qui lui était a priori réservée.

(\*) Grosso modo, plus une station de base d'infrastructure a de fréquences disponibles, plus elle peut gérer d'abonnés et donc plus il y a de fréquences, moins il y a besoin de stations de base pour une capacité de réseau donnée.

La solution de compromis que va trouver le GSM sera d'acter le choix d'un système *bande étroite* mais en actant de la mise en œuvre du saut de fréquence que nous avons évoqué plus haut et qui était un choix technique français. Nous avons lu et interviewé plusieurs acteurs impliqués à l'époque sur la raison de cette acceptation par la France de ce choix et trois explications émergent. Tout d'abord la nécessité que le GSM sorte de l'impasse technique. Ensuite le fait qu'ALCATEL négociait un accord avec NOKIA qui avait la technologie bande étroite (effectivement le consortium ECR 900 ALCATEL NOKIA apparaîtra plus tard). Enfin ALCATEL voulait devenir opérateur contre France Télécom, rendant moins important son rôle d'industriel (effectivement

ALCATEL dans les années 90 essaiera d'obtenir la troisième licence de téléphonie mobile en France, qui sera in fine attribuée au groupe BOUYGUES).

Nous ne sommes pas parvenus à une certitude sur ce point mais il semble avéré que la nécessité de sortir le GSM d'une situation de blocage a pesé fortement dans l'émergence d'un compromis et, par ailleurs, que le fait qu'un seul acteur industriel (ALCATEL) porte à la fois les intérêts français et allemands (une alliance de fait par absorption de SEL dans le groupe ALCATEL) a sans doute facilité la négociation.

Aboutissement de ces tractations, c'est en 1987 que les grands pays et leurs opérateurs vont véritablement lancer le GSM avec une date de mise en service cible commune en 1991.

Il y aura d'autres jeux politiques comme la bataille pour l'extension de la bande de 900 Mhz au 1800 Mhz qui donnera le PCN au Royaume Uni et permettra la troisième licence de téléphonie mobile en France de BOUYGUES TELECOM, que nous ne détaillerons pas.

Il est maintenant intéressant de nous arrêter sur l'analyse de S.TEMPLE sur l'exportation du GSM hors des frontières de l'Europe.

L'auteur note tout d'abord que jamais au début du GSM, il n'avait été question d'exporter le GSM hors des frontières.

C'est en fait la mise en place de la nouvelle institution de standardisation ETSI qui va faire basculer l'internationalisation du GSM. Un basculement qui va se jouer, avec en toile de fond, les fondements même de la construction européenne avec, d'un côté, les tenants de *l'Europe Forteresse*, et de l'autre, les promoteurs d'une Europe ouverte et non protectionniste qui va largement gagner comme on le sait. En actant de la possibilité de toutes les parties de rejoindre les travaux de l'ETSI, le standard GSM (et les autres standards européens) va de facto acquérir une dimension internationale.

Ari T MANINNEN (2002) explique comment cette internationalisation du GSM fut un exercice subtil, notamment vis-à-vis des américains. En effet, sous l'impulsion de de BELLCORE qui regroupait plusieurs opérateurs régionaux puissants aux Etats-

Unis et soutenu par les « BELL Labs » (aujourd'hui absorbé dans ALCATEL-LUCENT), les américains vont lancer une initiative en 1984 pour créer un standard international en s'appuyant sur des systèmes reconnus, et donc promouvoir une passerelle de l'analogique vers le numérique, de la norme américaine AMPS vers sa version digitale D-AMPS.

Les européens du GSM ne vont se laisser entrainer dans cette démarche mais vont établir des groupes de contact et vont ouvrir leurs travaux aux acteurs internationaux, y compris aux américains, pariant sur la force de l'unité du GSM face à la compétition entre deux technologies en compétition aux Etats-Unis, (le D-AMPS et le CDMA). Cette tactique d'ouverture, sans chercher à asseoir formellement le GSM comme le standard de référence au niveau mondial, a notamment permis de ne pas ralentir les travaux de spécifications du GSM, tout en le positionnant progressivement comme une plateforme ouverte.

En effet, dès 1989, l'ETSI (European Telecommunications Standards Institute) qui est l'organisme de régulation de l'Union Européenne définit le GSM comme « *the internationally accepted digital cellular telephony standard* » (le standard de téléphonie mobile numérique accepté internationalement) et modifie la signification de l'acronyme GSM : le *Groupe Spécial Mobile* devient le *Global System for Mobile* !

De plus dès 1990, les groupes de travaux GSM de l'ETSI sont ouverts aux acteurs non-européens (le premier sera l'Australie) mais cette ouverture se fait alors que les grands choix techniques sont déjà bien actés.

Dernière illustration, en 1997, le congrès mondial du GSM (« *World GSM Congress* ») est ouvert par le Président de l'Association GSM mondiale, Grettel HOFFMAN qui préside aux destinées de l'opérateur mobile américain BELL SOUTH.

Cette ouverture internationale, avec de belles habiletés tactiques, sera un point décisif pour la bataille des standards en Australie comme nous le verrons plus loin, même si elle ne s'est pas mise en place sans heurts. Ainsi, Stephen TEMPLE note ainsi

l'inquiétude initiale à la fin des années 90 de Bob HORTON, que nous avons eu la chance de pouvoir interviewer, sur l'ouverture de l'ETSI aux pays non européens.

### **7.1.5. La tactique des industriels scandinaves**

Ce n'est qu'en 1984, avec la création du *Noyau Permanent*, que les industriels ont été associés officiellement aux travaux du GSM qui entraient dans une phase de spécification technique, même si NOKIA et ERICSSON ont bénéficié initialement du choix de la bande des 900 Mhz par la CEPT, ce qui leur a donné un premier petit avantage compétitif initial.

On pourrait disserter sur le mérites techniques des différents industriels en présence et les écrits ne s'accordent pas sur ces points, mais on peut identifier trois points factuels importants dans la tactique des industriels scandinaves : la présence dans les institutions, la capacité à trouver des compromis et le goût des alliances.

Dans les années 80, NOKIA et ERICSSON sont de petits industriels face aux géants que sont SIEMENS ou ALCATEL. Pourtant, si on prend, par exemple l'année 1987 qui a été cruciale puisque c'est celle qui a conduit au choix structurant de *l'hypothèse de travail* de la bande étroite, le premier industriel par le nombre de présents dans les comités GSM n'est autre qu'ERICSSON, les industriels scandinaves (ERICSSON, NOKIA, STORNO) représentent un quart des participants totaux. Encore une fois, on n'a rien sans travail et cela est vrai dans le jeu institutionnel comme dans tout domaine mais ici l'effet de levier est gigantesque puisqu'on ne parle que de quelques personnes (29 représentants sur 6 sessions) , qui ont permis de constituer, par la norme, un capital de marché accessible énorme pour les industriels scandinaves. A l'autre extrême, on trouve SIEMENS qui n'enverra qu'une seule fois un représentant dans les groupes de travail en 1987 ; à la dernière session (source MANNINEN 2002 – tableau 42).

La capacité à trouver des compromis est une autre caractéristique des scandinaves qui vont notamment proposer le principe de l'hypothèse de travail sur la bande étroite.

Enfin, les industriels scandinaves ont su mettre en place des alliances fructueuses, souvent de circonstance, pour ne pas se laisser imposer les solutions des grands pays (France et Allemagne notamment). On peut ici citer trois exemples.

Tout d'abord, au début du GSM, en 1983, les britanniques étaient rétifs à rejoindre pleinement les travaux du GSM, nouveau standard digital sans certitudes, car ils craignaient que ce système n'obère la croissance de leur système analogique. Les scandinaves (en l'occurrence portés par leur opérateur) vont alors saisir l'occasion pour proposer des critères de validation du GSM indiscutables fondés sur la qualité la fiabilité et la coexistence avec les réseaux analogiques, pour rassurer les anglais – et ce faisant rendre très difficile la validation de systèmes large bande, fondés sur une technologie assez radicalement différente et conçus principalement en Allemagne (y compris par la filiale SEL d'ALCATEL), pays qui n'avait pas de stratégie dans les systèmes analogiques.

Deuxièmement exemple, alors qu'ALCATEL essaie de revenir sur le choix de la bande étroite et donc de facto ralentir la construction de la norme, c'est ERICSSON qui va alimenter les politiques (en l'occurrence via l'administration britannique) pour contrer les dires d'ALCATEL et empêcher la remise en cause de l' « hypothèse de travail », comme nous l'avons vu plus haut.

Dernier exemple et plus structurellement, les industriels scandinaves, forts d'avoir imposé largement leur préférences techniques (900 Mhz, TDMA, bande étroite), ont constitué des alliances avec les industriels des grands pays : ERICSSON a ainsi signé un accord avec le britannique ORBITEL et le français MATRA et NOKIA s'est allié avec les allemands AEG et SEL (dont la maison mère était ALCATEL) au travers du consortium ECR 900.

Ces alliances vont induire une forme de partage, de facto, des marchés initiaux qui verra ERICSSON, rester longtemps le premier fournisseur en UK, notamment auprès de VODAFONE ; NOKIA et ERICSSON se partager le marché français via MATRA et ALCATEL, et, enfin, NOKIA devenir le premier fournisseur de l'opérateur allemand DEUTCHE TELEKOM, en finissant d'ailleurs par fusionner avec la division mobile du géant SIEMENS.

Nous retiendrons que les industriels scandinaves vont longtemps dominer le marché du GSM, à l'instar d'ERICSSON qui détenait 30% du marché mondial en 1997. La sa capacité à gagner la compétition, par le bon usage des processus en jeu dans la standardisation, est un modèle du genre, comme le souligne Jeffrey L FUNK (2002).

Plus largement, le standard GSM sera le tremplin de succès commerciaux pour les européens à l'international, à commencer par l'Australie qui sera le premier pays hors Europe à adopter le GSM, après une bataille acharnée entre industriels, comme nous allons le voir maintenant.

## **7.2. Le cas spécifique de l'adoption de la norme GSM par l'Australie**

L'Australie est un pays moderne, qui a connu une forte influence des modèles politiques anglo-saxons, et qui a été le premier pays majeur à adopter la norme GSM hors d'Europe dès 1991. Ce cas est intéressant à deux titres.

D'abord parce que l'Australie a constitué une référence, dans un pays technologiquement avancé, pour la promotion de la norme GSM en Asie puisque plusieurs pays majeurs vont suivre cette voie technologique australienne, et notamment dans l'ordre Singapour et l'Indonésie qui adoptent le GSM en 1993, puis la Chine qui suit, en 1995. A ce titre, l'adhésion de l'Australie au standard européen a été sans nul doute, un pas fondamental dans la construction de la domination de la norme GSM que nous avons examiné plus haut.

Ensuite, et c'est ce qui intéresse directement notre recherche, parce-que cette adoption de la norme GSM par l'Australie a mis en jeu des actions institutionnelles complexes, dans lesquelles les industriels ont joué un rôle majeur ( notamment le groupe ALCATEL), comme nous allons le voir maintenant.

Nous avons pu accéder à la fois à des documents publics et interviewer des acteurs très directement impliqués dans ce combat normatif aux antipodes, et notamment Bob HORTON qui était à l'époque Directeur au sein du régulateur australien AUSTEL en

charge notamment des technologies et de la standardisation, Reg COUTS qui était à l'époque Directeur chez l'opérateur national TELECOM AUSTRALIA (aujourd'hui TELSTRA) en charge notamment des technologies de téléphonie mobile, Michel PENVEN qui était, à l'époque,, Directeur Export d'ALCATEL RADIOTELEPHONE et Frank ZEICHNER qui était à l'époque en charge de la téléphonie mobile chez ALCATEL AUSTRALIA. Par ailleurs, l'auteur de ces lignes était alors un jeune commercial qui travaillait comme VSNE en 1989/90 auprès de Frank ZEICHNER.

L'adoption du GSM en Australie fait déjà presque de l'Histoire, dans une industrie qui évolue très vite ; les personnes précitées nous ont donc parlé très librement.

### **7.2.1. La téléphonie mobile en Australie à la fin des années 90**

Avancé technologiquement, l'Australie est aussi un pays très vaste (sa superficie est quatorze fois celle de la France), où l'enjeu de la mobilité est donc particulièrement important. C'est dans ce contexte que l'Australie va lancer son premier réseau de téléphonie mobile dite, à l'époque *cellulaire*, en 1983.

En 1983 et jusqu'au début des années 90, l'Australie a un modèle monopolistique (comme la plupart des pays) avec deux opérateurs téléphoniques : TELECOM AUSTRALIA, devenu TELSTRA, pour les communications nationales et OTC (Overseas Telecommunication Corporation) pour les communications internationales.

C'est donc très naturellement TELSTRA qui va déployer le premier système de téléphonie mobile cellulaire avec essentiellement des matériels ERICSSON pour le réseau et en adoptant la norme américaine AMPS (Advanced Mobile Phone System). Sans rentrer dans les détails techniques, il convient de savoir que cette norme AMPS est un standard analogique de première génération avec des capacités limitées en termes de nombre et surtout de densité d'abonnés. Cette norme a été conçue pour opérer dans la bande des 800 Mhz (TELSTRA s'est vu alloué par l'état deux fois 10 Mhz dans la bande dite AMPS A).



En 1990, TELSTRA opère donc en situation monopolistique un réseau basé sur une norme américaine, bien que fourni par l'européen ERICSSON. Un réseau qui compte en 1990, *seulement* 200,000 utilisateurs.

### **7.2.2. La nouvelle politique des télécommunications en Australie adoptée en 1990**

En 1990, le Premier Ministre australien (au niveau fédéral) est Paul KEATING, qui bien que travailliste, mène une politique de libéralisation de l'économie.

C'est dans ce cadre que le gouvernement va adopter une nouvelle *Politique des Télécommunications* qui sera présentée au Parlement australien le 8 novembre 1990, par le Ministre des Télécommunications et des Transports (Paul BEAZLEY) : le “ *Telecommunications Policy Statement* ” qui sera formalisé par la loi “ *Australian Telecommunication Act 1991* ”. Cette loi suivait un premier texte législatif de 1989 introduisant le principe de la concurrence dans le secteur des télécommunications et la mise en place d'un régulateur indépendant baptisé AUSTEL (GRANT Alistair 1989 ; ‘*Telecommunication Act 1989*’).

Cette nouvelle politique des télécommunications définit plusieurs aspects réglementaires qui concernent à la fois les communications par satellite, les communications fixes, le service universel de l'abonné et surtout, pour notre propos, la téléphonie mobile, le rôle du régulateur AUSTEL et la structure de marché que nous présentons brièvement ci-après. .

Tout d'abord, cette nouvelle règle du jeu se fonde sur les bénéfices attendus d'une concurrence accrue sur le marché des télécommunications, pour créer plus d'emplois, permettre des prix plus bas pour le consommateur et créer une industrie locale plus forte et potentiellement exportatrice, dans la cadre plus général consistant à “ *mettre fin aux vieux arrangements et restructurer notre économie (NDLR : australienne) pour la rendre véritablement moderne et compétitive* ” (“ *to sweep away those old arrangements and reshape our economy as a genuinely competitive one* ” - ‘1990 Telecommunications Policy Statement’ Prime Minister Page 1 & 3)

Toutefois, en 1991, le Gouvernement souhaite limiter la compétition en favorisant les entreprises australiennes, par exemple en imposant des clauses restrictives sur la détention des capitaux des opérateurs (GRANT Alistair 2004).

Ensuite, la nouvelle politique renforce le rôle d'AUSTEL, l'instance régulatrice en charge des télécommunications. En effet, cette instance se voit donner comme objectif majeur de promouvoir la compétition, ce qui lui donne de facto un ascendant très fort sur les opérateurs, et le choix des standards techniques appropriés (Déclaration du Gouvernement australien du 8 novembre 1990 ; *Australian Telecommunication Act 1991*).

Enfin, la nouvelle orientation du gouvernement australien pose les bases de l'introduction d'une compétition immédiate entre opérateurs par le lancement d'un duopole avec l'introduction d'un deuxième opérateur mobile, qui deviendra OPTUS (similaire à l'introduction de SFR en France). Et surtout, le gouvernement décide d'une clause dite du *coucher de soleil* ("sunset clause") qui prévoit la fin du duopole et l'introduction d'une concurrence accrue après le 30 juin 1997 (Déclaration du Gouvernement australien du 8 novembre 1990 ; *Australian Telecommunication Act 1991*).

C'est largement cette clause du *coucher de soleil* qui va faire basculer le paysage réglementaire et permettre l'adoption du GSM comme nous allons le voir maintenant.

### **7.2.3. GSM contre Digital-AMPS**

Comme nous l'avons vu plus haut, le GSM fait partie des standards dits de deuxième génération de téléphonie mobile qui ont introduit la digitalisation, permettant notamment une plus grande capacité.

En Australie, le GSM va se trouver en compétition frontale avec le standard américain D-AMPS, qui, rappelons-le, est la version digitale du standard analogique AMPS développé par les Bell Labs et introduit dès 1983 sur le marché américain, principalement porté par l'industriel MOTOROLA.

Les promoteurs du D-AMPS se positionnent avec un argument simpliste : l'Australie a un réseau analogique AMPS, donc il est normal qu'elle évolue vers un standard Digital-AMPS.

Les deux systèmes utilisent la même technique de base de digitalisation, le TDMA (Time division Multiple Access) qui consiste grosso modo à coder la voix en numérique puis à distribuer les *bits* sur plusieurs fréquences, ce standard est conçu comme un système compatible avec l'AMPS, permettant notamment d'avoir des téléphones fonctionnant en analogique et en numérique (à l'époque, les problèmes de couverture étaient cruciaux), alors que le GSM a été pensé comme un système totalement nouveau, comme nous l'avons vu plus haut.

C'est justement cette compatibilité ascendante qui, bien qu'a priori appropriée pour le cas australien, va faire tomber le D-AMPS au profit du GSM.

En effet, le système de gestion du réseau AMPS, et donc du D-AMPS du fait de la compatibilité analogique/numérique imposée par la FCC américaine, est fondé sur la notion de duopole qui est la forme de compétition en vigueur aux Etats Unis. Ainsi, le DAMPS ne permet pas, à l'époque, de faire coexister plus de deux opérateurs digitaux. Le standard GSM, qui lui n'a pas de contrainte de gestion du réseau analogique, permet d'avoir plusieurs opérateurs en parallèle (CHOY Yung Jin 2009).

En d'autres termes, le D-AMPS limite la compétition à deux opérateurs alors que le GSM permet d'en avoir plusieurs. C'est cet argument que va retenir AUSTEL pour recommander au gouvernement dès mai 1990 le choix du standard GSM (GRANT 2004, MANINEN 2002), en écho à la *clause du coucher de soleil*, évoquée plus haut.

Cette spécificité du GSM va l'emporter sur des avantages techniques du D-AMPS comme la compatibilité avec le système analogique et (à l'époque) les faiblesses du GSM quant à la gestion de la transmission de données.

Clairement c'est donc un argument de politique économique générale qui a fait gagner le GSM.

Un point notable ici est que cette possibilité du GSM de gérer plusieurs opérateurs est presque fortuite puisque cette fonctionnalité n'est pas au cœur des objectifs de la norme GSM mais plutôt la conséquence de la volonté de ne pas avoir de lien avec les systèmes analogiques existants.

Une *chance fonctionnelle* qu'a su parfaitement exploiter ALCATEL comme nous allons le voir plus loin.

#### 7.2.4. Le rôle d'AUSTEL

Comme nous l'avons dit plus haut, le régulateur australien AUSTEL est une toute jeune institution publique qui n'a pas d'autorité régalienne sur les standards et qui va pourtant porter largement le choix du standard GSM.

La lecture du rapport d'AUSTEL de 1990 sur la téléphonie mobile (*« Public Mobile Telephone Services » AUSTEL draft report – April 1990*) apporte un éclairage très clair sur un premier point à savoir : comment et pourquoi AUSTEL a-t-il utilisé la téléphonie mobile pour s'affirmer comme une institution légitime pour définir des standards ?

Dans le rapport de 1990, AUSTEL, dans un premier temps prend de la distance quant au choix technologiques arguant que l'évolution des technologies est particulièrement incertain dans la téléphonie mobile: *« AUSTEL found general agreement that ultimately technologies would converge towards sole form of universal personal telephone service. Just when, and what the evolution paths may be are not clear »* (AUSTEL Report 1990 – section 5.5).

AUSTEL explique ainsi que, les avis divergeant sur les bonnes technologies à retenir, ses recommandations ne devront pas être axées sur les technologies mais sur les services : *« Accordingly, it is essential that decisions on telecommunications policy focus on services not on the technologies employed »*.

Le glissement vers le nécessaire choix par AUSTEL du standard de téléphonie mobile s'opère au travers de la section 9 du Rapport de 1990, qui explicite les

recommandations détaillées d'AUSTEL (voir section 9 : “ AUSTEL views and detailed recommendations ») avec principalement l'argument suivant : pour que l'industrie puisse se développer, il lui faut un environnement stable qui ne soit pas remis en cause par les choix technologiques futurs (“*adoption of a suitable policy should avoid a continuing requirement to review and adjust policy every time a new technology emerges*”). Cette notion de stabilité de l'environnement est fondamentale car, dans une compétition ouverte, avec des chances égales pour tous les opérateurs (“*equal footing*”), seul un acteur indépendant peut faire le choix d'un standard permettant de stabiliser l'environnement de marché, pour permettre le développement harmonieux de la compétition entre opérateurs.

AUSTEL conclut son rapport de 1990 avec cinq recommandations (AUSTEL Report 1990 – section 9.11) visant essentiellement à acter le principe de trois licences de téléphonie mobile et surtout d'en poser les conditions ; des conclusions exprimées en une page. L'une de ces conclusions est qu'il est nécessaire qu'AUSTEL fasse le choix d'un standard pour les nouveaux réseaux cellulaires afin de permettre leur développement harmonieux: “*all licensees are to implement digital networks in accordance with standards to be determined by AUSTEL*”.

En résumé, AUSTEL se pose comme attaché à la qualité de service des réseaux télécoms pour les clients et à la mise en place de la compétition. Ce n'est donc que pour remplir ces objectifs nobles qu'AUSTEL revendique le pouvoir de déterminer le standard ; une revendication à laquelle le gouvernement australien peut difficilement refuser d'accéder sauf à délégitimer le régulateur AUSTEL qu'il vient de mettre en place...

Ce pouvoir sur les standards était fondamental pour la construction de l'autorité du régulateur. Frank ZEICHNER nous explique ainsi : “*deciding on standards was a very important act for AUSTEL in the Australian market*” et ajoute “*TELECOM AUSTRALIA was the National Operator and everybody had to take their voice into account*”.

En d'autres termes, on peut considérer qu'il y avait une forme de compétition entre AUSTEL et TELECOM AUSTRALIA pour déterminer quelle organisation était

légitime pour représenter le *bien public* –une compétition pour incarner la légitimité morale.

AUSTEL va donc asseoir son autorité en déterminant les standards de téléphonie mobile, mais aussi va s'afficher comme garant du meilleur service pour le citoyen, et non pas comme un régulateur technocratique (légitimité pragmatique).

Reg COUTS de TELECOM AUSTRALIA résume ainsi: “*AUSTEL needed credentials and they were credible to get them*”

Bob HORTON d'AUSTEL souligne ici un point important : “*The Australian Government wanted to be neutral on technologies and was reluctant to make regulatory decisions – so AUSTEL was to step in* ». Ainsi AUSTEL prenait le risque du choix des standards, en s'imposant comme un *régulateur indépendant*, tout en protégeant le Gouvernement de décisions sur les technologies, toujours susceptibles d'être attaquées politiquement, comme favorisant tel ou tel.

Le régulateur AUSTEL était gouverné par un Conseil dont les membres étaient au nombre de trois ; deux venant de la sphère étatique et un venu de TELECOM AUSTRALIA. Ce Conseil se reposait sur un Exécutif composé de deux directions opérationnelles : la première en charge de la Compétition et du Marché et la seconde, dirigée par Bob HORTON, en charge des technologies et de la standardisation. Ainsi, comme le souligne Bob HORTON, l'introduction de la compétition était fondamentale et consubstantielle à l'institution AUSTEL.

Bob HORTON explique que l'introduction de la compétition s'est faite sur deux plans.

Tout d'abord, les nouveaux opérateurs avaient le droit de commercialiser une offre s'appuyant sur le réseau analogique de TELCOM AUSTRALIA ; ce qu'a très bien développé le deuxième opérateur OPTUS, lui permettant de gagner très vite une base clientèle.

Bob HORTON souligne que ce dispositif permettait à la fois de permettre la poursuite du développement du réseau analogique de TELECOM AUSTRALIA, sans lui donner une position dominante : *“ reselling analog airtime was very well picked up by OPTUS and this was a key ruling imposed to allow competition to start »*.

Ensuite, il nous explique que le choix du standard GSM était lié à deux facteurs majeurs : la capacité du GSM à permettre plus de deux opérateurs (*“ up to 3 carriers ”*) et le fait que pour des raisons de capacité, il fallait aller vers le numérique qui était plus efficace (*“ more spectrum efficient ”*). Le D-AMPS n'était pas au niveau de maturité du GSM puisque des adaptations eut été nécessaires pour permettre d'avoir plus de deux opérateurs, en compétition.

Ce qui peut paraître paradoxal aujourd'hui au regard de cette guerre commerciale entre européens et américains, c'est que l'adoption du GSM par un pays non-européen ne s'est pas faite sans heurts, de la part des instances supranationales européennes.

Bob HORTON nous explique ainsi qu'il a passé de longues heures et plusieurs voyages en Europe pour convaincre l'ETSI de créer un statut de membre associé pour AUSTEL, avec la possibilité de participer aux travaux sur la norme mais sans droits de vote. Ce dernier point fait écho aux réticences exposées plus haut sur l'ouverture du GSM, compte tenu de la menace des américains.

En résumé, AUSTEL a joué un rôle déterminant dans l'adoption du GSM qui était d'abord vu comme l'outil technologique permettant d'introduire la compétition dans la téléphonie mobile en Australie. Un choix par lequel AUSTEL a imposé son autorité et sa légitimité.

### **7.2.5. Le rôle de TELSTRA**

A la fin des années 80, TELECOM AUSTRALIA est l'unique opérateur de téléphonie mobile en Australie et son système analogique se développe très bien.

Reg COUTS, alors Dirigeant chez TELECOM AUSTRALIA, venu de la R&D et notamment en charge de la téléphonie mobile, souligne que si la préférence de l'opérateur national historique était clairement en faveur d'un système numérique, il n'y avait pas de net avantage technique, que ce soit pour le GSM, ou pour le D-AMPS.

Il nous explique que la position de TELECOM AUSTRALIA a connu, en fait, deux phases entre 1988 et 1990.

Dans un premier temps, TELECOM AUSTRALIA a contesté l'opportunité même d'introduire la compétition. Reg COUTS raconte ainsi avec le sourire le déni de sa hiérarchie, un jour où il expliquait qu'il n'était pas possible de se battre contre le choix politique d'ouvrir le marché à la concurrence. Durant cette première phase, TELECOM AUSTRALIA va développer nombre d'arguments pour ne pas introduire de concurrence, s'appuyant notamment sur trois points : la téléphonie mobile se développait bien en Australie avec TELECOM AUSTRALIA qui ne devait donc pas être freiné ; introduire un deuxième réseau occasionnerait un surcoût global pour le déploiement de l'infrastructure de réseau mobile ; on ne pouvait limiter l'ouverture à la seule téléphonie mobile, donc il fallait attendre et revoir toute la politique.

Tous ces arguments furent vains puisque l'objectif même d'AUSTEL, traduisant la position du Gouvernement australien, était d'introduire la compétition. Et nous ne reviendrons pas ici sur la force du *dogme de la Concurrence*, que nous avons abordé largement plus haut.

Dans un deuxième temps, TELECOM AUSTRALIA, voyant qu'il ne parviendrait pas à empêcher l'ouverture du marché, a surtout agi pour préserver le développement de son réseau analogique AMPS. A ce moment, TELECOM AUSTRALIA va se ranger à deux arguments qui vont le faire pencher vers un soutien au GSM: la perspective d'un marché avec à terme plusieurs opérateurs affaiblira plutôt l'entrée du second opérateur, et surtout introduire la compétition par le D-AMPS créerait une plus grande perméabilité entre le système analogique AMPS et le monde concurrentiel numérique.



En résumé, TELECOM AUSTRALIA va donc adopter, dans un premier temps, une posture défensive (classique pour un acteur monopolistique) et s'opposer à l'ouverture du marché elle-même puis, dans un deuxième temps, chercher à protéger son réseau analogique, en le coupant structurellement du futur réseau digital.

La norme GSM avait donc, in fine, sinon le soutien de TELECOM AUSTRALIA, au moins sa *bienveillante neutralité*, une forme de compromis,

### 7.2.6. Le rôle des industriels en Australie

A la fin des années 90, ALCATEL et ERICSSON sont les deux grands groupes des télécommunications établis industriellement en Australie. MOTOROLA, lui, est l'acteur dominant de la téléphonie mobile au niveau mondial, mais n'est pas établi localement, de manière industrielle, même s'il est le principal distributeur de terminaux.

ERICSSON, bien qu'acteur d'origine européenne, a fourni le réseau AMPS à l'opérateur historique national TELSTRA (à l'époque TELECOM AUSTRALIA) et pense donc très naturellement *digitaliser le réseau* avec le système D-AMPS dont l'objectif de compatibilité ascendante avec l'AMPS lui assurerait de facto un quasi-monopole.

ERICSSON va donc dans un premier temps se positionner, non pas contre le GSM, mais en appui du D-AMPS. Bob HORTON d'AUSTEL explique ainsi ‘‘ *ERICSSON was initially supporting D-AMPS but it was loyal also to GSM as they were involved as a major European manufacturer* ’’. Ainsi, ERICSSON faisait la promotion du D-AMPS mais ne pouvait s'opposer frontalement au GSM.

MOTOROLA, géant américain, était probablement l'acteur le plus clairement en faveur du D-AMPS.

ALCATEL va lui incarner industriellement la norme GSM en Australie, en devenant le référent technique d'AUSTEL, qui consulte publiquement dès 1989 tous les acteurs

(opérateurs, industriels, associations d'utilisateurs, politiques etc.) pour instruire son dossier en vue de produire une recommandation technologique.

Michel PENVEN, alors Directeur Export d'ALCATEL Radiotéléphone, témoigne :  
 “ *Nous avons dès 1988 fourni des premiers éléments techniques sur la norme GSM aux autorités australiennes, ce qui nous a donné un statut d'interlocuteur technologique privilégié sur cette norme puisqu'ERICSSON favorisait au début le standard numérique américain* ”.

De plus, ALCATEL, aussi reconnu comme un industriel local, est investi dans nombre d'associations industrielles australiennes et a notamment su se placer comme *Représentant de l'Industrie Australienne des Télécommunications* dans une institution clef pour les standards, *Standard Australia*. Cette organisation regroupe les différentes parties prenantes pour la définition et la promotion de standards industriels de tous types. En 1988, judicieusement, ALCATEL a accepté de se charger d'animer les travaux du comité stratégique (SAC : *Strategic Advisory Committee*) de *Standard Australia* pour la partie télécoms : une magnifique plateforme pour faire valoir son point de vue technologique.

Bien évidemment, ce rôle d'animateur dans un organe clef de *Standard Australia* a permis à ALCATEL de faire valoir ses idées mais cela restait relatif, puisque cet organisme supposait, par construction, d'entendre et de représenter tous les acteurs y compris ERICSSON. En fait, l'intérêt était d'abord de pouvoir accéder directement – et légitimement – à la puissance publique et notamment à AUSTEL qui était également représenté au sein de *Standard Australia*, comme nous le confie Frank ZEICHNER. Dès 1989, ALCATEL est donc devenu un interlocuteur naturel et légitime d'AUSTEL concernant les standards de téléphonie mobile, grâce à un investissement dans le système institutionnel australien.

Bob HORTON d'AUSTEL souligne que les consultations des industriels étaient très larges et officielles. Toutefois, Reg COUTS de TELSTRA nous confie : “ *Frank (NDLR : ZECIHNER) was extremely active* » et explique par exemple qu'ALCATEL a aidé AUSTEL dans ses relations à l'ETSI.

Et, fruit de son travail en amont du Grand Projet futur, c'est ALCATEL qui va fournir au régulateur australien l'argument décisif en faveur du GSM : la possibilité d'avoir plusieurs opérateurs. Michel PENVEN nous explique ainsi *“qu'un jour, une question parmi des centaines auxquelles nous avons répondu, est venue d'AUSTEL : combien d'opérateurs peut supporter le GSM en parallèle ? Nous n'avions jamais eu cette question et après consultation de nos experts techniques, nous avons répondu qu'il était possible d'en avoir jusqu'à cinq. C'était gagné pour le GSM !”* Et d'ajouter *“ Cette victoire du GSM en Australie a lancé la conquête de l'Asie avec bientôt Singapour puis l'Indonésie, les Philippines et enfin la Chine qui ont suivi, par effet domino parti de cette première australienne”*. Un bel exemple d'*isomorphisme* par la diffusion d'une norme.

ALCATEL a donc joué un rôle clef dans la promotion de la norme GSM, fort de son investissement dans le système institutionnel très en amont. La société est donc devenue de facto l'entité qui *incarnait* la norme GSM en Australie, un rôle que ne pouvait endosser ERICSSON, l'autre grand acteur local, qui bien qu'étant un des *pères fondateurs du GSM*, ne pouvait soutenir le GSM contre la norme américaine AMPS/D-AMPS puisqu'il était le fournisseur du réseau AMPS analogique dont le D-AMPS était l'évolution naturelle.

### **7.2.7. Les raisons du choix du standard GSM par l'Australie**

En résumé, le choix du GSM par AUSTEL est le résultat naturel de deux vecteurs de marchés apparemment contradictoires : l'introduction de la compétition et le maintien du soutien à l'opérateur public TELECOM AUSTRALIA.

Cet équilibre dont le GSM permet technologiquement la synthèse se retrouve dans le rapport d'AUSTEL

AUSTEL prône la compétition entre opérateurs, avec en creux la fameuse *clause du coucher de soleil* impliquant in fine plusieurs opérateurs et sanctifie donc ainsi le choix du GSM : *“ The pan European GSM digital standard can accommodate multiple operators (the practical limit is 5) without customized equipment – the North*

American DAMPS digital standard would need customized equipment to achieve the same'' (AUSTEL Report - 1990)

Tout d'abord AUSTEL salue dans son Rapport de 1990 le bon développement du système analogique de TELECOM AUSTRALIA (TELSTRA) qui doit pouvoir continuer à se développer; puis note que les prochains réseaux mobiles devront être disjointes ce qui affaiblit la possibilité d'aller vers le D-AMPS puisque ce système, opérant dans la même bande fréquence, impliquerait une moindre allocation de fréquences pour le système analogique de TELECOM AUSTRALIA, et conclue donc son Rapport en faveur du GSM.

### **7.2.8. Le choix d'ALCATEL comme premier fournisseur GSM de TELECOM AUSTRALIA**

Si ALCATEL incarnait en 1990 la norme GSM, ERICSSON pouvait lui fournir aussi une infrastructure GSM et était le fournisseur du premier réseau mobile de TELECOM AUSTRALIA. Pourtant, en 1991, ALCATEL remporte un contrat, à l'issue d'un Appel d'Offre où il répondra seul avec ERICSSON (au stade des offres engageantes) de plusieurs centaines de millions de dollars australiens pour la fourniture d'une grande partie du réseau GSM de TELECOM AUSTRALIA, attaquant ainsi la situation de monopole d'ERICSSON, qui obtiendra initialement la portion congrue de ce marché.

Comment ALCATEL a-t-il *pu commercialement transformer l'essai*, en remportant le premier grand contrat de réseau d'infrastructure GSM en Australie ?

S'il est toujours difficile de savoir exactement les fondements et surtout l'articulation d'une décision contractuelle aussi majeure dans le cadre de *Grands Projets*, nous avons pu interviewer Frank ZEICHNER qui était à l'époque le responsable du département de la téléphonie mobile d'ALCATEL AUSTRALIA (et le premier patron de l'auteur de ces lignes).

Il considère que quatre arguments ont pesé dans la décision de TELECOM AUSTRALIA en faveur d'un partage du marché entre ALCATEL et ERICSSON, à l'avantage du premier.

Tout d'abord, ALCATEL était un industriel local avec des engagements de localisation de la production, tout comme ERICSSON, ce qui a permis d'atténuer la concurrence d'autres grands noms du GSM comme NOKIA.

Ensuite, ALCATEL a su tirer parti habilement du *levier Achat fondamental* : les bénéfices de la compétition pour TELECOM AUSTRALIA. En résumé : avoir deux fournisseurs permettait de maintenir une pression sur les prix au bénéfice d'un moindre coût de déploiement de l'infrastructure GSM.

De plus, il considère qu'ALCATEL ayant clairement choisi de promouvoir la norme GSM en Australie, est devenu l'acteur perçu comme le plus crédible à moyen terme face à ERICSSON, pour lequel TELSTRA pouvait avoir un doute sur l'engagement en faveur du GSM, puisqu'il développait internationalement des systèmes selon les deux normes GSM et D-AMPS. Un doute qu'ALCATEL a su attiser.

Enfin, TELECOM AUSTRALIA a été convaincu, au-delà de la décision d'AUSTEL, qu'il était de son intérêt de développer le GSM qui était de facto un réseau incompatible avec le réseau analogique (sans terminaux communs), ce qui lui permettait de conserver en partie son monopole (le réseau analogique perdurera et croîtra pendant encore une dizaine d'années en parallèle du GSM) , alors qu'un réseau D-AMPS, dans un contexte de dérégulation, aurait permis au deuxième opérateur d'opter pour une stratégie de cannibalisation de la base des abonnés analogiques via des terminaux AMPS/D-AMPS qui existait déjà aux USA, comme en témoigne Reg COUTTS responsable de la R&D chez TELECOM AUSTRALIA à la fin des années 80 (*R COUTTS interview par Liz FELL – Telecommunications Journal of Australia Vol 53 N°2*). Il n'y avait donc aucune raison d'en vouloir à la société qui faisait la promotion du GSM, ni aucune raison d'avoir le même fournisseur pour le réseau analogique et le réseau numérique GSM.

L'échange avec Reg COUTS de TELECOM AUSTRALIA confirme peu ou prou les points ci-dessus. Il ajoute, toutefois, qu'en introduisant ALCATEL comme fournisseur, TELECOM AUSTRALIA gagnait l'assurance qu'ERICSSON déploierait effectivement aussi le système GSM. En effet ERICSSON AUSTRALIA était en faveur du D-AMPS, mais se devait de rentrer sur le standard GSM, pour ne pas laisser à ALCATEL la main sur le futur système numérique mobile australien. L'introduction d'ALCATEL avait donc le bénéfice habituel de tout système concurrentiel, qui *pousse à la performance*, une compétition entre industriels qui était perçue comme d'autant plus souhaitable par TELECOM AUSTRALIA qu'ERICSSON n'adhérait pas fortement au choix technologique prôné par AUSTRALIA.

La présentation résumée de la construction de la norme GSM et l'analyse plus en profondeur du cas précis de l'adoption de ce standard par l'Australie dans le cadre du déploiement du premier réseau numérique de téléphonie mobile aux antipodes, montre l'importance des *jeux institutionnels* qui sont multiples dans le cadre de *Grands Projets* de télécommunications, comme nous allons le voir maintenant.

Nous allons décoder ces *jeux institutionnels*, d'abord dans un cadre général puis dans le cas spécifique de l'Australie.

### **7.3. Analyse néo-institutionnaliste de la construction de la norme GSM**

On peut déterminer deux grands plans d'analyse institutionnelle concernant la construction de la norme GSM :

- la norme elle-même et ses attributs institutionnels, sur le plan international
- le jeu institutionnel (notamment des industriels) à l'intérieur de la construction de la norme ; sur le plan européen (initialement)

Ces deux plans ne sont évidemment pas disjoints mais obéissent à des logiques institutionnelles différentes ; il existe donc aussi un raisonnement vertical qui apporte

une dimension de complexité supplémentaire, qu'il convient d'aborder. Ce point a constitué une difficulté significative pour notre analyse.

Conformément à la méthodologie annoncée en fin de chapitre 4, nous procéderons en quatre étapes : l'analyse de la mythologie qui a conduit à l'émergence du GSM, la cartographie des institutions en présence et la légitimité initiale des acteurs puis nous porterons notre regard sur les actions des industriels, avant d'aborder enfin les vecteurs d'isomorphisme de la norme GSM à l'international.

### **7.3.1. Mythologie de la norme GSM**

Sur le plan européen, la mythologie fondamentale qui a conduit au lancement du GSM est de *construire des systèmes de téléphonie mobile accessibles à tous* (donc à haute capacité) pour tous les pays européens et leurs voisins.

L'intégration européenne est un mythe arrivé plus tardivement dans la logique institutionnelle du GSM et incarnée par le transfert des travaux du CEPT (qui représentait plutôt les pays de l'EFTA) à l'ETSI, instance qui jouera un rôle clef également sur le plan international. Ce mythe implique une nécessaire cohérence des acteurs.

Sur le plan international, on peut identifier deux autres mythes: la défense de l'industrie européenne et la posture mondialiste du GSM

La défense de l'industrie européenne n'est pas un objectif annoncé de l'initiative GSM mais elle apparaît en creux au travers du programme ESPRIT, un mythe qui a conduit la CEPT à se saisir du sujet de la téléphonie mobile, plutôt que d'agir au sein d'institutions de standardisation internationales.

La posture mondialiste du GSM est ancrée dans sa création au sein de la CEPT, qui se pose comme l'organisme légitime d'une *très grande* Europe étendue à la Russie et à l'Orient. L'ETSI apportera – après un débat politique tendu comme nous l'avons plus haut – une dimension encore plus mondialiste en se positionnant comme un *institut de*

*standardisation ouvert aux autres pays*, reflet d'une Europe ouverte portée par une logique plus anglo-saxonne.

La mythologie attachée à la construction de la norme GSM apparaît complexe : elle évolue dans le temps et comporte une forme de contradiction entre la volonté d'intégration européenne qui suppose un alignement des acteurs, et la posture mondialiste retenue in fine, et incarnée par la posture de l'ETSI.

On retrouve ici la notion d'évolution institutionnelle, due au contexte et aux interactions des institutions entre elles, qui est au fondement de théories néo-institutionnelles.

Dans le cas de la construction de la norme GSM, la raison de cette malléabilité institutionnelle est profonde puisqu'elle touche aux mythes eux-mêmes et non seulement à une adaptation des institutions à une mythologie première.

De ce fait, il est important de bien avoir en tête la dimension temporelle en poursuivant notre analyse ; par exemple pour la cartographie institutionnelle initiale que nous allons examiner maintenant.

### **7.3.2. Cartographie institutionnelle initiale des acteurs en présence**

On peut identifier six acteurs majeurs de la construction de la norme GSM : la CEPT, l'ETSI, les administrations publiques des télécoms (en fait les opérateurs nationaux) de la France, de l'Allemagne, de la Grande Bretagne, de l'Italie et des pays scandinaves et les industriels NOKIA, ERICSSON, ALCATEL, NOKIA, l'industrie allemande (SEL et dans une moindre mesure initialement SIEMENS, sachant toutefois qu'ALCATEL aura absorbé SEL au cours du processus de normalisation), MATRA-NORTEL et MOTOROLA.

Au regard du mythe fondateur européen, la CEPT détenait clairement la légitimité morale puisqu'il avait émis l'idée même du GSM, positionné dès le départ comme *un système mobile au service du bien commun de tous*.



Elle détenait aussi une part de légitimité cognitive puisque cette institution regroupait en son sein les principales administrations publiques elles-mêmes émettrices de réglementations.

Dès le lancement du Groupe Spécial Mobile, la CEPT a adopté une posture mondialiste pour le GSM qui était porté par des opérateurs allant au-delà de l'Union européenne (par exemple jusqu'à la Turquie). La logique institutionnelle était donc, dès le début, de créer une norme commune la plus internationale possible - ce qui était d'ailleurs très compréhensible pour un système de télécommunications pour les mobiles, qui avaient par nature vocation à traverser les frontières.

L'ETSI détenait, lui, une certaine légitimité cognitive en devenir puisque son rôle était de *produire des standards européens* (donc propres à créer un marché européen favorable à ses acteurs industriels) mais cette légitimité était entravée par le fait que le champ d'action géographique de la CEPT était plus large que celui de l'ETSI, qui était dans les limbes (il n'était pas encore officiellement créé au début des années 80).

La logique institutionnelle de l'ETSI a évolué au fil de l'évolution politique de l'UE qui est devenue de plus en plus *un marché ouvert*, notamment avec l'adhésion de nombre des membres de l'EFTA. Initialement organisme de standardisation européen, l'ETSI s'est *génétiquement modifié* pour suivre une logique institutionnelle de création de normes internationales applicables en Europe (un point sur lequel nous reviendrons plus loin).

On peut considérer que les administrations publiques des grands pays (prises isolément et non comme membres du CEPT) avaient une légitimité morale assez faible au regard du projet de norme GSM, à l'exception des administrations scandinaves qui avaient déjà réalisé un système de téléphonie mobile commun entre plusieurs pays (le système NMT 900), et en gardant en mémoire que l'accord tri puis quadripartite entre les allemands, les français, les italiens et, dans un second temps, les britanniques, ne sera scellé que plus tard.

De même, aucune de ces administrations nationales ne pouvait revendiquer de légitimité cognitive particulière par rapport à une norme qui était pensée comme nouvelle et commune.

De plus, la légitimité de ces administrations nationales par rapport à des systèmes digitaux totalement nouveaux était faible.

Et, par ailleurs, la légitimité des grandes administrations à l'échelle internationale était assez faible puisque les grands opérateurs étaient alors publics et principalement nationaux (cela a bien changé depuis).

La logique institutionnelle des grandes administrations était de garder les prérogatives des grands pays, y compris en actant par des accords très visibles de normes transnationales.

Concernant les industriels, aucun n'avait de légitimité morale ou cognitive particulière au regard de la mythologie européenne du GSM puisqu'ils étaient des acteurs principalement multinationaux et non paneuropéens, mais on peut raisonnablement considérer que les grands groupes, comme ALCATEL ou SIEMENS, incarnaient moralement et cognitivement, plus que les industriels scandinaves, le mythe de la défense de l'industrie européenne, qui restait cependant un mythe secondaire.

Par contre, les industriels détenaient la légitimité pragmatique au regard d'une norme qui faisait appel à des technologies novatrices, à commencer par la digitalisation. Il n'est pas facile ici d'établir un *classement* clair quant à la légitimité pragmatique, même si la connaissance de la suite de l'histoire du GSM pourrait suggérer que la légitimité était scandinave. En effet à l'époque, les forces étaient plus équilibrées avec deux industriels très puissants (ALCATEL et SIEMENS) mais peu présents dans la *radiomobile*, un industriel très reconnu en radio mobile mais loin de ses bases (l'américain MOTOROLA) et deux industriels reconnus en radio mais qui restaient petits à l'échelle mondiale (ERICSSON NOKIA), même si ERICSSON avait l'avantage de maîtriser la commutation.

Sur le plan international, les grands groupes de télécommunications (notamment à l'époque ALCATEL, SIEMENS) avaient la *légitimité cognitive* et *pragmatique* au regard de la posture mondialiste (puisque'ils maîtrisaient *l'épreuve reine* de la commutation qui était alors le cœur de réseau).

ERICSSON avait aussi une légitimité particulière internationale sur le plan cognitif et pragmatique dans le domaine particulier de la téléphonie mobile puisque le groupe était présent aux Etats-Unis et possédait la technologie de la commutation au travers de la plateforme AXE.

L'américain MOTOROLA détenait sans doute à l'époque la plus forte légitimité pragmatique au regard de la téléphonie mobile compte tenu de son leadership sur le marché analogique mais il avait fort peu de légitimité morale au regard des mythes initiaux du GSM et sa légitimité cognitive était amoindrie par le fait qu'il n'était pas un *Grand* des télécoms. Notamment, MOTOROLA était absent du marché essentiel de la commutation, une technologie qu'il ne maîtrisait pas et qui l'obligea d'ailleurs à s'allier en partie à SIEMENS.

MATRA-NORTEL bénéficiait d'une certaine légitimité pragmatique puisque NORTEL avait une expérience radio réussie en Amérique du Nord ; c'est toutefois au travers d'une alliance avec ERICSSON que la composante MATRA rentrera véritablement dans le GSM.

La logique institutionnelle, de base, de tous les industriels reste simple : gagner ou conserver des marchés d'infrastructure. Nous ne traitons évidemment pas ici des stratégies de marge, d'implantations industrielles etc.

On peut, par ailleurs, déterminer, pour établir notre cartographie, deux axes forts de convergence, un axe de divergence et une situation plus floue.

Le premier axe de convergence regroupe a priori tous les acteurs, la CEPT, les pays et les industriels qui voient tous un intérêt au mythe de *la création d'un grand système de téléphonie mobile pour tous* - à l'exception de MOTOROLA qui était assez absent des réflexions concernant les infrastructures en Europe; une négligence des règles du

jeu institutionnel similaire à celle constatée dans le Cas SESAR, également concernant des industriels américains.

L'axe second de convergence regroupe tous les acteurs autour du mythe de *la défense de l'industrie européenne*- sauf évidemment MOTOROLA

Le mythe *d'un standard à vocation mondiale* n'est pas un axe de convergence naturel, avec d'un côté une CEPT assez mondialiste, une Union Européenne assez absente au début et plutôt refermée sur elle-même dans sa vision initiale des standards (avant le lancement officiel de l'ETSI), des grands systémiers comme ALCATEL ou SIEMENS habitués à travailler avec des normes nationales leur assurant des marchés quasi captifs, et, a contrario, les acteurs scandinaves habitués à une certaine intégration via le système analogique nordique NMT 900 et qui voyaient dans le GSM le moyen de pouvoir accéder à un marché large et ouvert via une norme qu'ils maîtriseraient.

L'objectif d'intégration européenne correspond à une situation plus floue sur le plan institutionnel au sein du GSM, puisqu'initialement la CEPT n'étant pas aligné par construction avec l'UE et il a fallu attendre le transfert des activités du GSM à l'ETSI pour que la convergence se réalise.

Nous présentons ci-dessous (tableau 13) notre état résumé des légitimités initiales lors du lancement des travaux sur la norme GSM.

	Instituts de normalisation		Administrations nationales					Industriels										
	CEPT	UE/ ETSI	UK	All	FR	IT	SCAND	ALCATEL	ERICSSON	MOTOROLA	NOKIA	SIEMENS						SEL
Legitimité pragmatique			+	+	+	+	++	++	++	+++	++	++	++	++				
Légitimité cognitive	++	+						++	++	+			++					
Légitimité morale	+++	+						+	+				+					
Logique institutionnelle	Créer une norme internationale	Créer une norme européenne (*)	Garder les prérogatives des grands pays					Gagner ou conserver des parts de marché										
Axe de convergence	Création d'un grand système européen de téléphonie pour tous																	
Axe de convergence	Défense l'industrie européenne																	
Axe de divergence	La création d'un standard à vocation mondiale																	

Tableau 14 : Cas GSM (Europe) : état des légitimités initiales des acteurs

### 7.3.3. Actions commerciales institutionnelles des industriels

Nous procéderons ici en deux temps. Tout d'abord, nous nous attacherons à répertorier les actions des industriels envers le système institutionnel. Puis, dans un deuxième temps, nous examinerons les évolutions des légitimités, qui nous le verrons, pose une difficulté d'analyse, du fait de l'évolution de la mythologie du GSM.

#### Les Actions institutionnelles des industriels

Le premier constat est que le mythe consistant à vouloir créer *un nouveau système de téléphonie mobile pour tous en Europe*, sur lequel tous convergent et qui était moralement légitime, a été le ciment d'une politique active de coopération entre les industriels (à part MOTOROLA) pour créer ce nouveau marché au travers d'une norme commune. De plus cette coopération permettait d'investir dans les développements technologiques nécessaires au déploiement de systèmes complexes à l'échelle européenne puis mondiale.

C'est cet objectif premier qui va permettre de dépasser les blocages. Ainsi, lors de la création du "*Permanent Nucleus*" qui regroupera tous les industriels européens impliqués sous une gouvernance scandinave œcuménique, mais aussi, par exemple, quand ALCATEL et l'allemand SEL vont accepter la fameuse *hypothèse de travail*, pour ne pas laisser la normalisation du GSM s'enliser et perdre les fréquences allouées au nouveau système.

Cette politique de coopération entre industriels s'accompagne d'une forme de partage du marché, sur le plan technologique avec le système radio *bande étroite* venant plutôt des acteurs scandinaves et la fonction *saut de fréquence* venant de la partie française (sachant qu'in fine ALCATEL absorbe l'allemand SEL) mais aussi au travers de l'allocation des réseaux pilotes attribués de facto par les opérateurs nationaux au travers des alliances, tel l'ECR 900 regroupant ALCATEL et NOKIA ou encore l'accord ERICSSON / MATRA.

La coopération entre industriels est donc double : consensuelle pour la normalisation et plus circonstancielle pour les alliances industrielles.

Par ailleurs, on observe des stratégies très différentes des divers industriels envers les institutions normalisatrices que sont le CEPT et l'ETSI.

Les industriels scandinaves (NOKIA et ERICSSON) vont jouer une stratégie de collaboration très étroite avec la CEPT puis l'ETSI, en étant très proches de la gouvernance suédoise du GSM. Ces industriels vont toujours coller à la gouvernance formelle du GSM que ce soit, par exemple, pour faire adopter l' *'hypothèse de travail bande étroite*, au moyen des critères incontestables de sélection ou au contraire pour contrer la remise en cause de cette *hypothèse de travail*, en fournissant aux politiques les arguments pour ne pas prendre acte des travaux *sous-terrain* d'ALCATEL sur le *large bande*.

En outre, il est important de noter qu'ERICSSON bénéficiait d'une *maîtrise naturelle de la gouvernance* du GSM au travers de la Présidence suédoise du GSM, ne serait ce que par sa proximité culturelle.

SIEMENS va lui pratiquer une stratégie d'évitement en étant très peu présent dans la construction de la norme GSM.

MOTOROLA va adopter une stratégie de consentement et de manipulation en échangeant son adoption de la norme GSM contre des droits de propriété intellectuelle sur ses brevets, au travers notamment d'une taxe sur les terminaux.

ALCATEL va lui pratiquer une stratégie en trois temps envers la CEP. Tout d'abord le groupe d'origine française va adopter une attitude collaborative à la naissance du Groupe Spécial Mobile. Ensuite, ALCATEL va se lancer dans un *défi* face à la CEPT pour tenter de faire adopter l'option *large bande*, un peu en force. Et enfin, ALCATEL va jouer du consentement et de la *manipulation*, en adoptant l'*hypothèse de travail*, tout en poussant l'option du *saut de fréquence*, pour tenter de créer une différenciation. Par ailleurs, ALCATEL va adopter, y compris avec NOKIA au travers du consortium ECR900, une attitude proactive en faveur du GSM à

l'international, clairement collaborative avec l'ETSI dans son acception mondialiste, comme nous avons pu le voir notamment au travers du cas de l'adoption du GSM en Australie.

ERICSSON va adopter aussi rapidement une attitude proactive en faveur du GSM à l'échelle mondiale même s'il y aura quelques ratés initiaux comme en Australie où sa filiale locale a semblé agir en autonomie de la maison mère.

Il convient d'étudier aussi une action simple mais primordiale : la présence active dans les institutions.

A ce jeu, ce sont les scandinaves qui sortent les grands gagnants en cautionnant la gouvernance consensuelle et donc la légitimité morale et cognitive du GSM au travers de la Présidence de Thomas HAUG, et surtout, en participant très activement aux travaux de normalisation.

Au travers de cette action, nous pouvons introduire une notion de *qualité de la relation à l'institution*, dont le marqueur le plus simple scientifiquement, serait la présence mais, de notre expérience, il tient aussi à la qualité et la culture des individus : on ne parle pas à un président suédois comme à un français (des codes que les scandinaves maîtrisent intuitivement), les relations se nouent (et cela est largement étudié) au travers d'interactions humaines complexes qui tiennent souvent à d'autres domaines que l'objet du Grand Projet, ce qui est confirmé par notre enquête comme nous le verrons plus loin.

### Evolution des légitimité

Tout d'abord, et c'est primordial, on peut noter une inflexion de la légitimité morale des organismes de standardisation.

En première lecture, on peut acter d'un transfert de légitimité cognitive du CEPT au profit de l'Union Européenne, au travers du transfert des activités du GSM en 1987.

Toutefois, il est important de noter que les attributs de l'ETSI ne sont pas internationalement ceux induits par le programme ESPRIT ; un programme qui était

axé sur la défense de l'industrie européenne. L'ETSI s'est, lui, d'emblée positionné comme un organisme à vocation internationale, avec des groupes de travail puissants dont le premier réellement visible a d'ailleurs été le GSM. A cet égard, la consultation du site web de l'ETSI actuel est édifiante:

“ *We produce globally applicable standards for Information & Communications Technologie*”; “ETSI is recognised as an official European Standards Organisation by the European Union, enabling valuable access to European markets”; “ *The world's leading telecom companies are all members of ETSI and they are drawn from 62 countries, meaning our work is present on every major continent*” (www.etsi.org).

En résumé l'ETSI se définit comme une plateforme de standardisation ouverte à tous les pays (62 en 2012), définissant des standards à vocation mondiale, adoubés par l'UE et permettant donc un accès au marché européen. Finalement, on peut considérer que, assez paradoxalement, l'ETSI a été moins actif pour la défense de l'Industrie européenne que son cousin institutionnel, la CEPT.

On peut donc avoir une lecture du transfert des travaux du GSM du CEPT à l'ETSI comme une dilution institutionnelle d'une entité de l'UE dans l'acceptation plus mondialiste originelle du CEPT, avec l'émergence d'une nouvelle institution en fait largement autonome. En effet, le GSM, plus qu'une norme technique, est devenu en soi une institution. On peut donc parler ici d'émergence institutionnelle (l'institution GSM) par le fait d'une interpénétration de deux institutions (le CEPT et l'ETSI), une institution pénétrée si ce n'est dominée par les scandinaves, qui en tiraient évidemment une certaine légitimité renforcée par le fait que les *grands des télécoms* étaient, de facto, plus légitimes dans une institution plus marquée par la gouvernance classique de l'UE, avec un poids prépondérant des grands pays.

Comme nous venons de le voir, si les concepts des théories institutionnelles sont pertinents pour aborder la construction de la norme GSM, leur applicabilité pratique n'est pas simple du fait de l'évolution du théâtre institutionnel, qui montre que la bonne compréhension (voire la construction) des mythes est aussi importante que la cartographie institutionnelle elle-même.



Nous présentons néanmoins ici un tableau résumant les différentes actions des industriels envers les instances clefs que sont le CEPT et l'ETSI.

		Actions vis-à-vis du CEPT et de l'ETSI
<b>ALCATEL</b>	c o l l a b o r a t i o n	Collaboration puis défi puis manipulation
<b>SIEMENS</b>		Évitement
<b>NOKIA</b>		collaboration et forte présence
<b>ERICSSON</b>		Collaboration, forte présence et maîtrise de la gouvernance
<b>SEL</b>		(absorbé par ALCATEL)
<b>MATRA NORTEL</b>		(alliance avec ERICSSON)
<b>MOTOROLA</b>		Consentement & manipulation

Tableau 15 : Cas GSM (Europe) : principales actions des industriels vis-à-vis du CEPT et de l'ETSI

L'évolution de la légitimité des différents protagonistes industriels n'a pas pu être établie avec la rigueur idoine, en raison de de deux facteurs de complexité : tout d'abord, l'évolution de la mythologie du GSM, et ensuite, l'enchevêtrement institutionnel entre le plan international (ou le GSM se confronte aux autres standards) et le plan européen de construction de la norme. De fait, cet enchevêtrement pourrait conduire à des erreurs d'analyse, par exemple, parce que certains industriels soutenaient aussi d'autres normes, y compris ERICSSON comme nous l'avons vu dans le cas australien.

Nous retiendrons toutefois deux points ici.

Premièrement, les grands gagnants du GSM, les scandinaves ERICSSON et NOKIA, ont aussi été ceux qui ont été les plus collaboratifs avec les porteurs de la légitimité morale et cognitive (le CEPT puis l'ETSI).

Deuxièmement, ces mêmes industriels scandinaves ont paradoxalement bénéficié en creux de l'affaiblissement du mythe de la défense de l'industrie européenne, au détriment d'ALCATEL et de SIEMENS, tout en bénéficiant du renforcement de la légitimité de la norme elle-même sur un plan international, y compris parce qu'elle n'incarnait plus *l'Europe Forteresse*.

Sur le plan pratique, la complexité de la construction d'une norme, aussi globale que le GSM, peut rendre l'application de notre grille de lecture du résultat des actions envers le contexte institutionnel difficile à mettre en oeuvre. Nous verrons ci-après que l'applicabilité de notre méthodologie, y compris pour le choix du standard GSM, n'est pas remise en cause lorsqu'il s'agit d'un *Grand Projet* précis, comme nous allons le voir avec le Cas australien.

In fine, le cas du GSM prouve qu'une norme forte peut devenir elle-même une institution. Un ouvrage que les industriels les plus alertes (et notamment les scandinaves) ont su construire, technologiquement mais aussi commercialement, en lui donnant une vocation mondiale, sans qu'il soit simplement possible, en l'état de nos recherches, concernant ce caractère *isomorphique* du GSM, de bien distinguer ce qui a été de l'ordre de l'accompagnement d'un mouvement (l'ouverture de l'UE vers le *marché mondial*) ou d'une vision volontariste des industriels.

Attachons nous maintenant au cas précis de l'adaptation du GSM en Australie dans le cadre du grand projet de nouveau réseau de téléphonie mobile aux antipodes, un cas où notre grille de lecture est plus aisément applicable, comme nous allons le voir maintenant.

## **7.4. Analyses néo-institutionnaliste du Cas GSM Australie**

### **7.4.1. Mythologie.**

Si le besoin d'un nouveau système de téléphonie mobile (le Grand Projet) est lié à la nécessité d'accroître la capacité du réseau pour permettre le développement du service, le mythe premier de la nouvelle infrastructure de système de téléphonie

mobile en Australie à la fin des années 80 est la dérégulation par l'introduction d'une compétition qui se veut ouverte au-delà du duopole. Et cet objectif primordial est fondamentalement lié à l'idée *d'un meilleur service pour le citoyen, qui bénéficiera d'offres concurrentes toujours meilleures*.

On voit ici que la mythologie n'est pas forcément confondue avec le besoin technico-économique attaché au *Grand Projet* et, comme nous le verrons plus loin, mal identifier cette mythologie peut conduire à une erreur d'appréciation quant à l'évaluation des sources de légitimité, et donc sur les actions à mener.

Au deuxième plan, on retrouve, souvent en creux, un mythe très courant dans les projets d'infrastructure qui sont le plus souvent régulés, voire initiés par la puissance publique : la défense de l'industrie nationale.

Ainsi, le choix du standard est lié intellectuellement, non pas à des raisons techniques, mais à la consolidation de l'industrie australienne et au développement de la compétition pour mieux servir le citoyen australien.

#### **7.4.2. Aspects isomorphiques**

L'Australie est, comme nous l'avons indiqué dans la première partie du *Cas GSM*, le premier pays à avoir adopté la norme GSM hors de l'Europe.

Le choix du GSM par l'Australie est donc la première incarnation concrète du *vecteur isomorphique* du GSM, en germe dans l'esprit initial du CEPT et qui s'est notamment traduit par le changement de signification de l'acronyme de *Groupe Spécial Mobile* pour *Global System for Mobile*.

#### **7.4.3. La légitimité initiale des organisations impliquées dans le Grand Projet de nouveau système de téléphonie mobile en Australie et leurs logiques institutionnelles**

Nous considérerons ici six organisations dans notre analyse : l'opérateur national TELSTRA, le régulateur AUSTEL, les industriels ERICSSON, ALCATEL et MOTOROLA et enfin l'organisme de standardisation européen ETSI.

Initialement, TELECOM AUSTRALIA, que nous nommerons sous son nouveau nom TELSTRA ci près, bénéficie d'une très forte légitimité pragmatique puisqu'elle opère avec succès le système mobile analogique. L'entreprise est aussi porteuse d'une grande légitimité cognitive puisqu'elle *est l'opérateur national monopolistique* et incarne, aux yeux de beaucoup, les télécoms en Australie.

En premier analyse, TELSTRA bénéficie aussi d'une bonne légitimité morale puisqu'elle est l'entreprise publique qui opère le réseau télécom national, avec succès. Toutefois, sa légitimité morale au regard du mythe fondateur de la compétition, est faible puisque l'entreprise incarne le monopole. On retrouve ici une similarité avec les ANSP du *Cas SESAR* dont la légitimité était forte a priori mais faible au regard de la mythologie intégratrice du 'ciel unique'.

La logique institutionnelle de TELSTRA est simple : préserver les conditions de la croissance de son système analogique AMPS pour conserver le plus longtemps possible une position dominante sur le marché de la téléphonie mobile en Australie.

Le jeune régulateur AUSTEL est lui dans une situation toute différente. En effet, sa légitimité pragmatique est limitée puisqu'elle ne tient qu'à l'expertise technique de quelques grandes personnalités, avec en premier lieu Bob HORTON, et que sa légitimité cognitive est, elle aussi, encore limitée à la fin des années 80, puisque l'institution vient d'être créée et qu'elle a peu de grands référents internationaux (à part l'OFTEL au Royaume Uni).

Par contre, AUSTEL, en mettant l'introduction de la compétition au centre de sa politique et de son organisation, incarne très fortement l'idée d'ouverture de marché et bénéficie d'emblée du capital le plus fort en termes de légitimité morale, au regard du mythe fondateur du *Grand Projet*.

La logique institutionnelle d'AUSTEL peut être exprimée comme suit : *réussir, en imposant sa marque*, notamment par le choix du standard.

L'industriel ERICSSON bénéficie lui d'une forte légitimité pragmatique initiale puisque c'est lui qui a fourni, avec succès, le réseau analogique de téléphonie mobile de TELSTRA.

Sa légitimité cognitive est moindre que celle de TELSTRA qui incarne vraiment les télécoms en Australie mais elle est restée substantielle puisque c'est l'un des deux industriels fortement implantés en Australie et donc à ce titre assez connu du grand public et surtout reconnu par la puissance publique Australienne.

Par contre, la légitimité morale d'ERICSSON AUSTRALIA est initialement très faible au regard du mythe de l'introduction de la compétition puisque l'entreprise est assimilée à TELSTRA qui refuse initialement l'idée d'ouverture du marché.

La logique institutionnelle d'ERICSSON AUSTRALIA est simple : conserver son monopole de fourniture de réseaux de téléphonie mobile en Australie.

MOTOROLA a initialement une légitimité moyenne à tous les égards : grand industriel de la téléphonie mobile mais faiblement implanté en Australie et sans posture autre que la défense de sa technologie de prédilection fondée sur les normes américaines. Les données que nous avons pu recueillir ne nous ont pas permis de définir sa logique institutionnelle quant *au Grand Projet* considéré – si ce n'est peut-être que de ne rien faire qui ne puisse le freiner puisque MOTOROLA, en Australie, ne vendait que des terminaux (et pas des réseaux) et que le développement de son activité était surtout lié à la croissance du marché en général.

ALCATEL a lui initialement une faible légitimité pragmatique puisqu'il n'a pas d'activité de téléphonie mobile en Australie et n'est pas un géant du secteur internationalement.

Sa légitimité cognitive initiale est similaire à celle d'ERICSSON, du fait de sa forte présence industrielle locale.

Enfin, ALCATEL a probablement initialement un début de légitimité morale puisque l'entreprise prône aussi une ouverture du marché de la téléphonie mobile : celle des fournisseurs pour exister face à ERICSSON. Ce point reste toutefois discutable.

L'organisme de régulation européen ETSI, qui jouera un rôle dans l'adoption de la norme in fine, a une posture originale dans le système de décision australien puisqu'il n'est qu'un acteur très indirect (au moins avant que le GSM ne soit retenu).

Sa légitimité pragmatique et cognitive est forte puisqu'il détient la norme GSM et peut bloquer son exportation vers l'Australie.

Sa légitimité morale est faible au regard de la compétition en Australie mais on peut penser que, paradoxalement, le fait qu'ETSI ne se soit pas battu d'emblée pour l'adhésion de l'Australie au GSM, a pu, en fait, renforcer le caractère non politique du GSM et indirectement renforcer le statut moral de l'ETSI au regard de la puissance publique australienne.

La logique institutionnelle de l'ETSI, concernant le GSM en Australie, est ambiguë : d'un côté, ETSI a intérêt à l'adoption du GSM et de l'autre, son essence même étant d'être un organisme européen, il redoute la *dilution* du GSM dans une normalisation mondiale.

In fine, la situation au regard des deux mythes identifiés est la suivante.

Au regard du mythe premier qui tient à l'introduction de la compétition, on a clairement un axe de divergence fort entre AUSTEL d'un côté et TELSTRA / ERICSSON de l'autre. ALCATEL, qui est opposé par construction à ERICSSON, et favorable sur ce marché à l'ouverture qui ne peut pas le desservir, se retrouve, de facto, sur l'axe pro-compétition, allié d'AUSTEL.

La situation au regard du second mythe (la défense de l'industrie locale) correspond à un axe de convergence fort au regard des organisations considérées et qui regroupe AUSTEL, ALCATEL, ERICSSON et TELSTRA.

Nous avons résumé ci-après (tableau 15) l'état de légitimité initiale et des logiques institutionnelles afférentes.

	TELSTRA	AUSTEL	ERICSSON	ALCATEL	MOTOROLA	ETSI
<b>Légitimité pragmatique</b>	+++		+++		+	++
<b>Légitimité cognitive</b>	+++	+	+	+		+
<b>Légitimité morale</b>		++		+		+
<b>Logique institutionnelle</b>	Conserver sa domination sur le marché de téléphonie mobile en Australie	Asseoir sa légitimité en incarnant l'introduction de la compétition	Conserver son monopole de fourniture de réseaux de téléphonie mobile en Australie	Pénétrer le marché de la téléphonie mobile en Australie	?	Ambigu: à la fois favorable à l'adoption du GSM et rétif à l'adhésion de l'Australie
<b>Axes de convergence</b>	Défense de l'industrie locale: AUSTEL / ERICSSON / ALCATEL/TELSTRA					
<b>Axes de divergence:</b>	Introduire la compétition: AUSTEL/ALCATEL contre TELSTRA/ ERICSSON					

Tableau 16 : Cas GSM (Australie) : état des légitimités initiales des acteurs

#### 7.4.4. Les évolutions de la légitimité des acteurs et notamment des industriels, conséquences de leur action commerciale-institutionnelle

Les actions commerciales envers les institutions des industriels, et notamment d'ERICSSON et ALCATEL (l'américain MOTOROLA a été très passif à notre connaissance) ont été radicalement différentes.

Tout d'abord, ERICSSON, fort de sa solide légitimité pragmatique voire cognitive, est resté sur le terrain technique et a *collé* à TELSTRA, en défendant initialement le

réseau existant AMPS, et son évolution D-AMPS, naturelle dans le cadre de la poursuite d'une situation de monopole ou de la mise en place d'une compétition limitée.

On peut considérer, même si cela reste une interprétation (toutefois partagée par au moins deux de nos interlocuteurs qui souhaitent rester anonymes sur ce point ) qu'ERICSSON a mis du temps à considérer AUSTEL comme une institution de premier plan, et a donc pris, initialement, peu de soin pour interagir avec le régulateur, laissant un *vide institutionnel* qu'a su parfaitement remplir ALCATEL.

Peu à peu, ERICSSON est devenu, y compris dans son affichage public, attaché au monopole AMPS, ce qui était non seulement *moralement illégitime* (au sens sociologique), mais abaissait de fait sa légitimité pragmatique, puisque l'objectivité de sa parole quand l'entreprise parlait de GSM pouvait être questionnée, et ce alors que l'entreprise était pourtant très en pointe dans la construction de la norme GSM en Europe. C'est ce même doute sur l'engagement en faveur du GSM par la filiale australienne d'ERICSSON qui fera aussi que TELSTRA retienne ALCATEL comme premier fournisseur, comme nous l'avons expliqué plus haut.

On peut considérer qu'ERICSSON a eu initialement une attitude d'évitement voire de défi vis-à-vis d'AUSTEL et de consentement vis à vis de TELSTRA.

On pourrait faire remarquer ici qu'ERICSSON *n'avait pas le choix* puisque son client structurant TELSTRA était lui-même opposé initialement à la dérégulation du marché et, de ce fait, en situation d'opposition naturelle envers AUSTEL. Cette remarque ne tient pas pour deux raisons : tout d'abord, TELSTRA était aussi le client structurant d'ALCATEL sur tous les marchés télécoms puisque c'était l'opérateur national monopolistique et pourtant ALCATEL a eu une attitude très différente ; et surtout, le *Cas SESAR* a montré que des industriels peuvent, par exemple via une structure nouvelle (en l'occurrence *Air Traffic Alliance*), se positionner en faveur d'un projet (le *Ciel Unique*) qui n'a pas forcément toutes les faveurs des clients finaux (les ANSP nationales).

A contrario, ALCATEL qui a su très tôt identifier AUSTEL comme un acteur structurant, est devenu progressivement l'incarnation du *savoir GSM* pour AUSTEL



et a contribué à renforcer la légitimité pragmatique du régulateur australien, en lui apportant des éléments techniques.

Nous sommes là typiquement dans un système de renforcement réciproque de légitimité : AUSTEL renforce sa légitimité pragmatique grâce à ALCATEL qui devient à son tour un interlocuteur reconnu et affiché comme tel (renforcement de la légitimité cognitive). Et ALCATEL va utiliser, alors, tous les leviers pour incarner le GSM et devenir un interlocuteur respecté aux yeux d'AUSTEL, y compris en aidant AUSTEL dans ses relations vis-à-vis de l'ETSI.

Ce faisant, ALCATEL a acquis progressivement une part de légitimité morale, au regard de la mythologie du projet, puisque l'entreprise aidait à la consolidation de l'institution qui détenait la légitimité morale.

De plus ALCATEL, en identifiant très clairement la compétition comme l'axe de clef de la politique d'AUSTEL, a su trouver, avec la possibilité des "3 carriers", le point clef dans la norme GSM qui pouvait faire basculer le choix en faveur des technologies d'ALCATEL (à l'époque ALCATEL n'avait pas de normes D-AMPS et était donc sortie du marché si le GSM n'était pas retenu).

On a ici de nouveau une stratégie institutionnelle collaborative, non pas d'un industriel avec un autre industriel, mais d'un industriel avec une institution publique.

Si AUSTEL avait la légitimité morale pour incarner la volonté d'introduction de la compétition, mythe primordial du *Grand Projet* initié par le gouvernement australien, l'institution a acquis, notamment grâce à ALCATEL, une légitimité pragmatique en permettant, par le choix technique du GSM, de valider la possibilité d'une compétition plus ouverte. Il a ainsi consolidé sa légitimité cognitive en actant de son rôle de régulateur par le choix de la norme.

Du point de vue de l'action des industriels, on a donc un renforcement réciproque de deux organisations : AUSTEL et ALCATEL.

L'action d'ALCATEL vis-à-vis de TELSTRA est plus subtile et peut se découper en deux temps points clefs.

Tout d'abord, ALCATEL incarne tout autant qu'ERICSSON le mythe de la défense de l'industrie australienne, voire plus puisqu'ALCATEL va jouer un rôle d'intermédiation vis-à-vis de l'ETSI pour favoriser l'adhésion de l'Australie comme membre associé du GSM.

Ensuite, ALCATEL est toujours resté sur le plan normatif et technique, sans jamais rentrer dans le jeu politique, tout en prenant une part de la *légitimité morale* au travers de sa relation forte vis-à-vis d'AUSTEL. In fine, ALCATEL incarne aux yeux de TELSTRA la norme GSM alors qu'ERICSSON incarne le D-AMPS, au point de faire douter TELSTRA de l'engagement réel d'ERICSSON à déployer efficacement le GSM en Australie, ce qui a conduit l'opérateur national à privilégier l'introduction d'un deuxième fournisseur (ALCATEL) aux côtés d'ERICSSON.

On peut parler ici d'une attitude de *défi* d'ALCATEL vis-à-vis d'ERICSSON et de compromis vis-à-vis de TELSTRA puisqu'ALCATEL n'a pas cherché à remplacer ERICSSON mais à créer une situation de compétition entre deux fournisseurs, qui faisait écho au mythe général des bénéfices de la compétition. On peut aussi y voir une tactique de *manipulation* en se posant comme le chantre du GSM, laissant de facto ERICSSON incarner le D-AMPS.

Nous avons résumé ci-après les actions des industriels vis-à-vis des différentes institutions, ainsi que l'évolution des légitimités suite à ses actions.

	TELSTRA	AUSTEL	ERICSSON	ALCATEL	ETSI
ALCATEL		Consentement			Coopération
	Compromis		Manipulation		
		Renforcement réciproque			
ERICSSON	Consentement	Défi (*)		Défi	?
	Coopération				

(\*) Dans la phase active de lobbying, ERICSSON appuie la these “anti-ouverture” via l’évolution le D-AMPS/une fois le GSM adopte, ERICSSON adopte une tardive strategie de consentement

Tableau 17 : Cas GSM (Australie) : actions commerciales envers l’environnement institutionnel de la part des deux principaux acteurs industriels.

Nous résumé avons ci-après (tableau 18) les résultats des actions en termes de légitimité

	TELSTRA	AUSTEL	ERICSSON	ALCATEL	MOTOROLA	ETSI
Légitimité pragmatique	++	+	++	+	+	+++
Légitimité cognitive	+	++	+	++		+
Légitimité morale		+++		++		++

Tableau 18 : Cas GSM (Australie) : Etat des légitimités des acteurs après impact des actions institutionnelles proactives.

Nous retenons cinq points clefs de cet exposé sur le plan sociologique.

Tout d’abord la grille d’analyse dérivée des théories néo-institutionnalistes permet non seulement d’appréhender l’ensemble du contexte institutionnel du projet mais offre surtout un outil simple d’analyse qui permet de qualifier les forces en présence sur le plan institutionnel, au travers d’une évaluation des sources et des forces de légitimité de chacun des acteurs.

Ensuite, cette étude du cas australien montre que l'industriel ALCATEL a suivi deux axes de légitimation similaires à ceux identifiés dans le *Cas SESAR* : l'extension de sa propre légitimité et la légitimation de son allié naturel AUSTEL (en l'occurrence en lui apportant un complément en terme de légitimité pragmatique).

De plus, ce cas australien démontre que l'agilité à établir un pont entre le mythe fondateur et la norme que l'industriel souhaite promouvoir est une clef importante pour s'imposer industriellement et être légitime à participer au projet. En ce sens l'idée de mettre en avant le principe des “*3 carriers and more*” apparaît fondamentale.

Par ailleurs, c'est le manque de stratégie institutionnelle sur le plan moral, cohérent avec le mythe fondateur de l'introduction de la compétition, qui a affaibli la position d'ERICSSON. On peut, en effet ; considérer que la société est restée, trop longtemps, dans une simple relation client-fournisseur avec TELSTRA, défendant un monopole AMPS/D-AMPS qui ne pouvait perdurer - au moins pour la filiale australienne car le jeu de la maison mère européenne a été plus habile via sa participation à l'ETSI.

Enfin, on constate, s'il en était besoin, que la normalisation est un puissant vecteur d'orientation d'un marché et aussi, dans une certaine mesure, de limitation de la concurrence à un nombre réduit d'industriels – ceux qui ont participé à son élaboration.

### **7.5. Propos d'étape et conclusions pratiques de l'étude de la construction de la norme GSM et de son adoption en Australie**

Nous pouvons retenir six points saillants pratiques de la construction de la norme GSM.

Tout d'abord et même si ce n'est pas une découverte, le cas de la norme GSM confirme la puissance des standards.

Deuxièmement, la construction de la norme GSM a impliqué une coopération entre les industriels, ce qui confirme les conclusions des sociologues néo-institutionnalistes sur l'importance de la collaboration pour créer une institution.

Troisièmement, le cas de la création d'une norme comme le GSM montre que sa construction et son acceptation peuvent nécessiter des années et donc se situer dans des contextes institutionnels mouvants, ce qui rend obligé à une adaptation tactique des acteurs du jeu institutionnel.

Quatrièmement, ce Cas a fait apparaître des réactions au contexte institutionnel non répertoriée jusqu'alors (à notre connaissance) : l'inertie et le renforcement croisé de légitimité

Cinquièmement, les industriels, dans la phase de la construction d'une norme, ont, à la fois la stratégie d'imposer leurs technologies dans la construction de la norme et d'imposer la norme sur le plan international. Ainsi, ils doivent trouver une forme d'équilibre entre deux objectifs parfois opposés, paradoxe que le GSM a résolu par la coopération et le maniement subtil de la gouvernance, notamment par les scandinaves.

Enfin, le *Cas GSM* montre qu'une norme forte peut atteindre une forme d'autonomie, qui se traduit par une institutionnalisation progressive, qui *dépasse* les organisations porteuses initialement du projet. Ainsi, le club associatif du CEPT à l'origine du GSM, qui donnera naissance à des centaines de milliards d'euro de Grands Projets dans le monde, fait, peu à peu, ses choix techniques, établit ses règles de fonctionnement, écrites et d'usage, et construit, pas à pas, sa mythologie, y compris résultant des contradictions politiques en Europe.

Par ailleurs, nous pouvons retenir aussi six points saillants pratiques de l'adoption du GSM par l'Australie en 1991.

Premièrement, c'est la volonté politique australienne fondamentale d'accroissement de la compétition qui a été fondamentale dans le choix de la norme plus que les choix

fondateurs de la norme GSM elle-même. La conformité à la mythologie fondatrice apparaît donc plus porteuse que la réponse à un besoin technico-économique.

Deuxièmement, l'industriel ALCATEL est devenu un interlocuteur privilégié des autorités australiennes de régulation pour le GSM car son grand concurrent ERICSSON était présent sur deux standards en compétition.

Troisièmement, l'industriel ALCATEL a su se positionner comme deuxième fournisseur de TELECOM AUSTRALIA en jouant sur sa présence locale mais surtout en incarnant le choix du GSM, au point de faire douter TELCOM AUSTRALIA sur la motivation d'ERICSSON AUSTRALIA pour déployer un réseau GSM, dont la maison mère européenne était pourtant un promoteur.

Quatrièmement, ALCATEL a joué de facto un rôle clef dans la dérégulation australienne, sans jamais afficher de position politique, mais en contribuant par son expertise technique reconnue à la formation du choix par le régulateur en faveur de la norme GSM.

Cinquièmement, c'est, comme dans le *Cas SESAR*, en grande partie l'action commerciale en amont de la conception du projet, par une action proactive de différenciation par la norme, qu'ALCATEL a pu remporter un marché important, en structurant celui-ci de manière favorable dès la phase initiale de conception du projet, l'amenant en situation très favorable pour la phase d'Appel d'Offre : une compétition à deux, avec un donneur d'ordre qui souhaitait deux fournisseurs !

Sixièmement, l'exemple du Grand Projet GSM australien démontre le caractère à la fois complexe et dynamique du système institutionnel sur lequel peut s'exercer l'action commerciale – et en creux la faiblesse d'une approche centrée sur le seul donneur d'ordre final.

## **Quelques références publiques du Cas ‘GSM : de l’Europe aux antipodes’**

DUPUIS Philippe: “GSM: un projet au rentissement mondial” – Conférence au Corps des Mines – Octobre 2012

FUNK Jeffrey L (2002): “Global Competition between and within standards: the case of mobile phones” – PALGRAVE Ed

HAUG Thomas (2002): *‘The Detailed Specification Work Leading to the GSM Phase 1 Standard used for the Opening of Service (1987–1991)’* – chapter 3 in “GSM and UMTS: the Creation of Mobile Communication” – WILEY & Sons

HILLEBRAND Friedhelm (2002): “GSM and UMTS: the Creation of Mobile Communication” – WILEY & Sons

HYUNG-Jin Choi (2009) : “Evolution of Wireless Communication” -Sungkyunkwan University – actes de la formation ITU sur les standards 4G de 2009

KWANGHUI Zi-Lin He & POH KAM Lim (2006):Entry and competitive dynamics in the mobile telecommunications market, ELSEVIER BV

LIOTARD Isabelle (2008) “ ‘ Persistence et intensité des conflits entre normalisation et propriété intellectuelle : les enseignements de la 3ème génération de téléphonie mobile » - Revue Internationale de Droit Economique, n°1, 2008, pp 47-65

MANINNEN Ari.T (2002) – “Elaboration of NMT and GSM standard : from idea to market“ – University of Jivaskyla - 2009. 11.

## **Cas spécifique de l'adoption du GSM en Australie**

### Actes législatifs australiens :

- **AUSTRALIAN TELECOMMUNICATIONS CORPORATION ACT 1989**
- **AUSTRALIAN TELECOMUNICATION ACT 1990**

### Documentation du Parlement australien (*Parliamentary Research Service*)

- **“ Telecommunication Reform”** : some basic issues raised by the AUSTEL report on Public Mobile Phone Services” 1991

- **Déclaration du Gouvernement australien de novembre 1990** : “ policy statement delivered to Parliament”- 8 novembre 1990

**“Regulating the Mobile Telecommunications Industry: The Case of Australia”** - Indrit Troshani (The University of Adelaide Business School) & Sally Rao Hill (The University of Adelaide Business School) - Communications of the IBIMA Volume 5, 2008

**Australian Financial Review**, August the 14<sup>th</sup> 1990, page 12

**“Australian Telecommunication Regulation”**– GRANT Alistair (2004) –The Communication Law Center guide – 2004 (3d ed)



## **8. LES ENQUETES TERRAIN**

### **8.1. Interviews & méthodologie**

Les interviews ont été menées de manière ouverte, avec un guide d'entretien (voir annexe) et ont duré en moyenne 1 heure chacun.

Certains entretiens ont été effectués ouvertement dans le cadre de la thèse ; d'autres l'ont été par des contacts en marge de l'activité professionnelle de l'auteur.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne citerons ni les entreprises, ni les personnes interviewées.

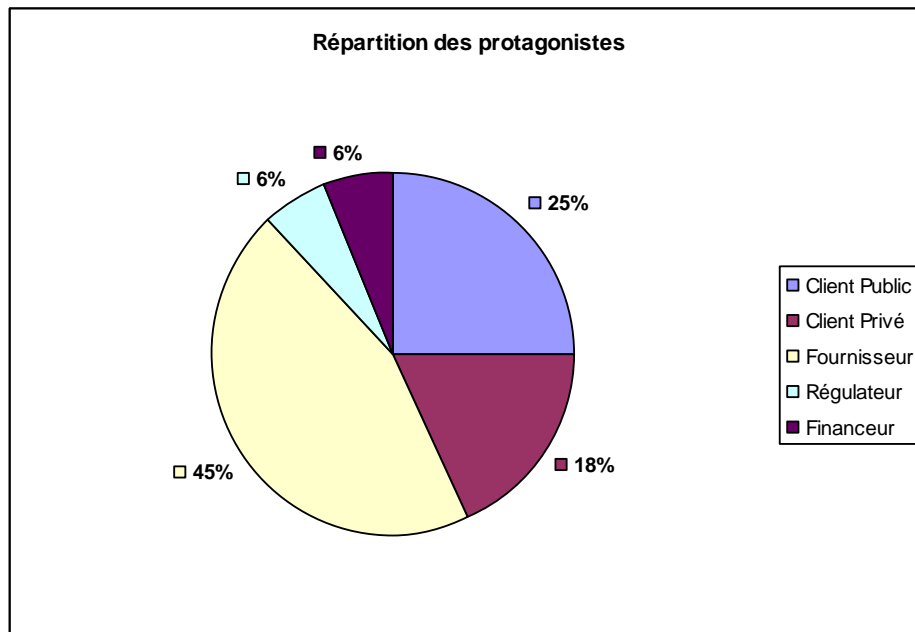
Les objectifs étaient les suivants :

1. Déterminer le poids et les modalités de gouvernance des Appels d'Offres relatifs à la sélection des fournisseurs pour les Grands Projets.
2. Déterminer l'importance des standards dans les Grands Projets.
3. Estimer la répartition de l'effort commercial des fournisseurs (en budget et/ou personnel) entre les actions d'influence sur les standards et institutions régulatrices, le dialogue amont avec les clients, la constitution et la négociation des offres compétitives et les ventes de gré-à-gré.
4. Comprendre les modes de décision dans les Grands Projets et notamment s'ils sont plus de l'ordre de la collégialité et du consensus, ou au contraire de l'ordre des cartes de pouvoir et des rivalités fonctionnelles et opérationnelles.
5. Recueillir des informations et verbatim qui puissent servir au travail de Recherche

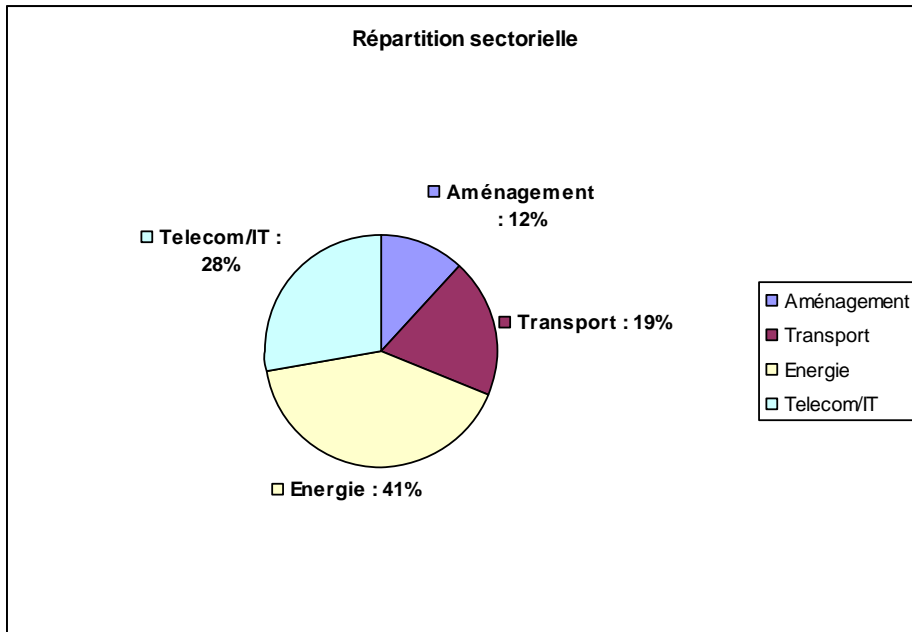
## 8.2. Le Panel

Nous avons interviewé plus de cinquante managers (essentiellement des dirigeants) impliqués dans des *Grands Projets* au titre de leurs organisations, soit comme fournisseurs industriels, soit comme Clients privés ou publics ou soit en tant que régulateurs et financeurs. Et ce sur plusieurs géographies et dans les principaux domaines d'activité des Grands Projets d'Infrastructure.

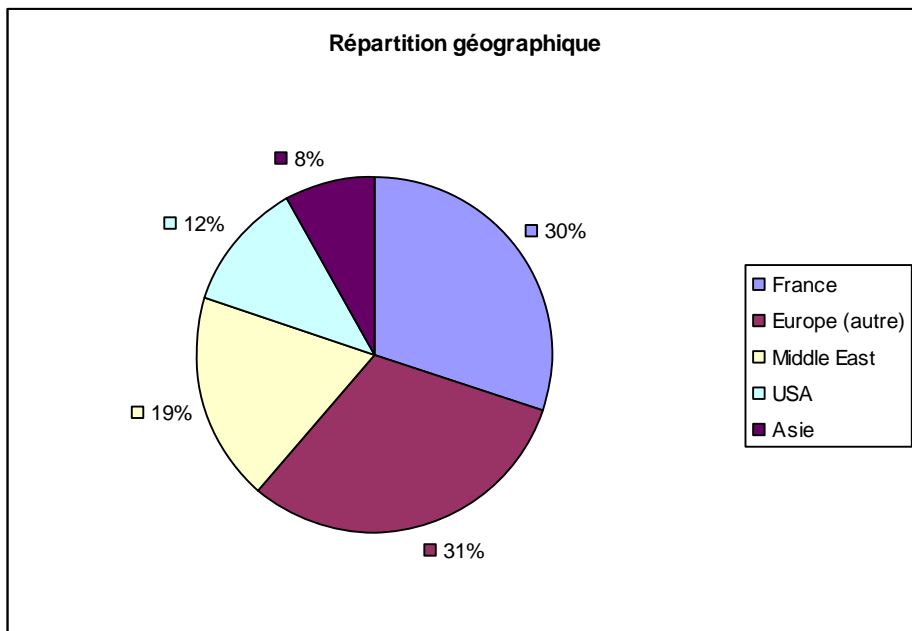
La répartition est présentée dans les graphiques ci-dessous.



Graphique 19 : Panel : répartition des personnes interviewées par type d'acteurs



Graphe 20 : Panel : répartition des personnes interviewées par domaine d'activité



Graphe 21 : Panel : répartition des personnes interviewées par géographies

Nota : le nombre d'entreprises fournisseurs et de clients donneurs d'ordres de Grand Projet est limité ; le nombre de dirigeants aussi. Sauf à observer des résultats peu marqués un tel panel est a priori fiable

## **8.3. Principaux résultats.**

### **8.3.1. Appels d'offres versus gré-à-gré**

Une grande majorité (67%) des interviewés pensent que la sélection des fournisseurs par Appel d'Offre devient (pour les fournisseurs) ou doit (pour les clients, les financeurs et les régulateurs) devenir la norme pour tous les Grands Projets. Mais c'est 74% pour les clients et 59% pour les fournisseurs, ce qui traduit un certain optimisme.

Par ailleurs, seuls 6% pensent les gré-à-gré plus adaptés que les Appels d'Offres (le delta représente ceux qui prônent ou envisagent une situation mixte).

Il n'y a pas de différence notable suivant les géographies

### **8.3.2. Standards**

Toutes les interviews soulignent l'importance croissante des standards et du formalisme.

- 96% des managers interviewés soulignent l'importance croissante des standards.
- Les standards majoritairement cités touchent majoritairement, le Développement durable, l'Environnement, la Sécurité et la maîtrise des risques de projet.
- 83% des managers (fournisseurs) attestent que le formalisme pèse de plus en plus lourd dans les Appels d'Offres, et ce quelque-soient les géographies.

### **8.3.3. Effort commercial**

- Tous les fournisseurs / industriels estiment qu'ils consacrent en moyenne moins de 3% de leur dépenses commerciales et marketing, aux actions d'influences en amont sur les standards, les institutions (y compris pour les actions, en amont, impliquant directement des clients identifiés)

- 73% des clients considèrent que les fournisseurs industriels n'ont pas à entrer dans la conception amont des Grands Projets, mais
- 89% des clients (qui ont répondu à cette question) considèrent légitime que les fournisseurs participent aux efforts de standardisation en amont et regrettent que cela soit trop découplé des projets concrets

#### **8.3.4. Modes décision**

- 78 % des managers des fournisseurs que nous avons interviewés, disent faire face à des décisions plus collégiales au sein des affaires relatives aux Grands Projets qu'il y a dix ans ; et 90% qu'au début de leur carrière
- 45% affirment que cette collégialité accrue ne pose pas de problèmes, 31% affirment qu'elle pose problème (24% n'ont pas répondu)

#### **8.3.5. Complexité des organisations**

- 86% des personnes interrogées jugent les organisations des clients, et/ou des fournisseurs, de plus en plus complexes
- 70% des personnes des entreprises fournisseurs considèrent que les interactions hors de leur entreprise (à part chez les clients directs) sont peu efficaces, pour leur action commerciale.

#### **8.3.6. Les types de réponses institutionnelles citées**

A la question : “ *face à un contexte institutionnel difficile, par exemple sur le plan de la réglementation ou concernant les spécifications des appels d'offres auxquels vous faites face, quelle réponse envisageriez-vous ?* » ” (question uniquement posée aux fournisseurs potentiels), les réponses ont été :

- 17% : créer une norme nouvelle avec d'autres industriels
- 35% : se servir de mon association professionnelle

Les autres ne se prononcent pas ou envisagent de changer de marché.

### **8.3.7. La typologie des normes (soft et *de jure*)**

A la question : “ *quels sont les standards ou principes économiques et sociétaux qui pèsent au sein de votre environnement d’affaire ?* ” (plusieurs réponses possibles)

- 74% citent des grands principes comme l’Ethique, la Transparence et le Développement durable (63%)
- 56% citent des normes professionnelles propres à leur industrie.
- 0 % a répondu “ aucune ”

-

## Partie 3 - DISCUSSION & RECOMMANDATIONS

---

Nous avons identifié, dans un premier temps, trois limites importantes des approches méthodologiques commerciales actuelles, dans le cadre de *Grands Projets* d'Infrastructure (chapitre 2) : le peu de cas fait aux situations de mises en concurrence normées, la faible prise en compte de la complexité institutionnelle en jeu dans ce type de projets, et, enfin, le problème de la légitimité de l'action commerciale, en elle-même (propos d'étape en section 2.6)

Lors de l'exposé de notre problématique (section 4.1), nous avons, forts de l'apport des théories néo-institutionnelles (chapitre 3), examiné ces limites sous un angle sociologique et souligné trois points importants. Tout d'abord, les limites des méthodologies commerciales, que nous avons identifiées, tiennent au socle théorique même des pratiques afférentes (logique de différenciation, gestion relationnelle et concentration des efforts sur l'objectif d'un échange bijectif client-fournisseur). Ensuite, nous avons montré que ces limites traduisaient une *rivalité institutionnelle* entre les principes fondateurs de *l'action commerciale* et les *mythes* institutionnels puissants que sont la *Concurrence* (qui se veut *pure et parfaite*), et la maîtrise des risques liés aux projets par la *stricte planification des tâches*, portés, respectivement, en particulier, par les institutions que sont le *Management de Projet* et les *Achats* (voir le Chapitre 1). Enfin, nous avons souligné que l'action commerciale souffre d'un déficit de légitimité, qui est d'autant plus dommageable, qu'elle fait face à une légitimité très forte, de *ses rivaux* institutionnels.

Si l'étude, plus structurelle, de la diffusion, au niveau mondial, des modalités de mises en concurrence normées (chapitre 5) n'a fait que renforcer notre analyse d'une faiblesse structurelle importante des méthodologies commerciales actuelles dans le contexte des Grands Projets, a contrario, les deux *Cas SESAR et GSM* (chapitres 6 et 7), enrichis par nos interviews (chapitres 8), nous ont montré l'importance et surtout l'efficacité de *l'action commerciale* proactive des industriels vis-à-vis du contexte

institutionnel, en amont du projet, avec quelques traits communs fondamentaux que nous allons examiner maintenant sous un angle plus théorique.

Pour ce faire, nous allons reprendre les premières interrogations de notre problématique, forts de nos *Apports*, à la fois *Théoriques* (Partie 1) et *Empiriques* (Partie 2), et de nos premiers éléments d'analyse, pour y répondre dans le cadre de notre *Discussion*, avant d'aborder, lors de l'exposé de nos *Recommandations*, les questions plus pratiques que nous avons soulevées.

Nous mènerons notre discussion, en reprenant, sous l'angle notamment des théories néo-institutionnelles et de manière synthétique, les différentes thématiques soulevées par nos travaux de recherche, en apportant des éléments de réponse aux quatre premières interrogations de notre problématique, que nous rappelons ici :

- En quoi le contexte institutionnel a-t-il été modifié pour les industriels ? Quel est le poids réel des Appels d'Offres normés ? Les industriels peuvent-ils envisager des actions proactives efficaces pour y faire face ?
- Quelles en sont les conséquences en termes de modalités de décision concernant la sélection des fournisseurs ?
- Quel peut être l'apport des théories néo-institutionnelles dans l'analyse du contexte commercial complexe d'un Grand Projet ?
- Quel peut être l'apport théorique des travaux des néo-institutionnalistes, au regard des actions commerciales possibles envers le système institutionnel d'un *Grand Projet* ?

Nous examinerons, dans un premier temps (chapitre 9), les nouvelles réalités institutionnelles, pour ce qui a trait à la sélection des grands fournisseurs industriels, dans le cadre de la réalisation de *Grands Projets*. Nous conjuguerons nos déductions théoriques avec notre *Apport Empirique*, nous permettant ainsi de mieux identifier le poids, et les conséquences commerciales générales, des réalités institutionnelles en



jeu. Nous aborderons, ensuite, la complexité du système institutionnel des *Grands Projets* et nous proposerons une ébauche de typologie des acteurs majeurs impliqués dans les systèmes institutionnels complexes afférents.

Dans un deuxième temps, nous examinerons les modalités de décision institutionnelles propres aux *Grands Projets*, en ce qu'elles impactent l'action commerciale des industriels.

Troisièmement, nous examinerons les enseignements des théories néo-institutionnelles, au regard des cas étudiés et des interviews menées, afin de dégager les éléments structurants, pour l'analyse de la situation commerciale et les tactiques commerciales à développer.

Quatrièmement, nous étudierons les réponses possibles aux différentes situations institutionnelles, en comparant les réponses théoriques des néo-institutionnalistes, avec les cas étudiés et les réponses à nos interviews.

## 9. DISCUSSION

### 9.1. Les réalités institutionnelles complexes des Grands Projets

Comme nous l'avons annoncé, nous examinerons, tout d'abord, ici, les nouvelles réalités institutionnelles des *Grands Projets*, en ce qu'elles impactent la sélection des fournisseurs. Nous nous attacherons, particulièrement, aux deux principes de management primordiaux dans la gestion de ces projets particuliers, que sont, la stricte planification des tâches à l'issue de la phase de conception, et la mise en concurrence des fournisseurs, via des *Appels d'Offres normés*. En effet, le chapitre 1 nous a permis de souligner le poids institutionnel de ces deux principes, que l'on peut considérer comme des *mythes* (puissants) traduits en *logiques d'action* (ce qui renforce d'ailleurs leur légitimité pragmatique) ; deux principes de gestion qui influent considérablement sur la sélection des fournisseurs, pour la réalisation de *Grands Projets*, bien au-delà des deux fonctions ou organisations qui les incarnent classiquement dans l'entreprise (le *Management de Projet* et les *Achats*).

Nous aurons à l'esprit, bien évidemment, d'identifier, au fur et à mesure, les leçons que l'on peut en tirer pour *l'action commerciale*.

Sans revenir sur les points théoriques concernant ces deux principes de management primordiaux dans la gestion des *Grands Projets* abordés au chapitre 1, ni sur les détails de ce que nous avons pu exposer, tout au long de notre *Apport Empirique*, nous souhaitons ici souligner, synthétiquement, quelques conséquences fondamentales, de nos travaux de recherche.

Abordons donc maintenant, dans un premier temps, les conséquences du principe de *stricte planification des tâches*, notamment à l'issue de la conception du projet.

Que ce soit au travers de l'organisation de la définition de la norme GSM, mère de centaines de *Grands Projets d'Infrastructure* de téléphonie mobile dans le monde, ou

du développement, au contraire très spécifique et unique, de la nouvelle infrastructure de gestion du contrôle aérien (*Cas SESAR*), avec sa gouvernance de projet très stricte, on constate que la planification des tâches est une pratique très importante dans la gestion des *Grands Projets*.

En effet, par exemple dans le *Cas SESAR*, une fois la phase de conception initiale achevée (ie :la Phase 1 du programme SESAR), émerge la notion de *Master Plan* avec trois niveaux allant, des objectifs *macro* du programme jusqu'aux tâches détaillées de chaque lot (*'work packages'*). Ce *Master Plan*, combiné aux statuts très formels, notamment concernant l'attribution des marchés, contraint fortement les industriels qui ne peuvent pratiquement plus, proposer de solutions nouvelles – une contrainte, sauf, bien sûr, pour ceux qui ont contribué à élaborer les solutions techniques, *sanctifiées* dans le *Master Plan*.

Que ce soit pour la construction de la norme GSM, ou au travers du *Cas SESAR*, on peut faire ici deux premières remarques.

Tout d'abord, autant la phase de conception initiale est ouverte et assez collégiale (par exemple initialement sur les technologies de codage de la voix en analogique ou selon différentes technologies numériques, pour la future norme GSM), autant l'ouverture de la phase de planification des tâches ferme le jeu technique (par exemple, au travers des *'work packages'* définis par les membres de SESAR JU).

En d'autres termes, un industriel, qui n'acquiert pas la légitimité directe ou indirecte pour faire valoir ses idées dans la phase de conception initiale, n'a que peu de chances de les faire valoir après. C'est ce qui est arrivé à ALCATEL quand il a trop attendu pour promouvoir sa solution *large bande* (voir le *Cas GSM*).

Prenons ici, à titre d'illustration, l'exemple des fondations sur lesquelles reposent les turbines éoliennes en mer, des mastodontes avec des diamètres de pâles dépassant la centaine de mètres, et pesant plusieurs centaines de tonnes ; un marché de plusieurs milliards d'euros chaque année. Quatre types de fondations existent : *jacket*, *tripodes*, *monopieux* et *gravitaires*. Pour un fournisseur de béton, seuls les deux derniers types

de fondations lui permettront d'avoir un accès au marché ; les deux premiers types sont des fondations métalliques. Or le choix, au regard de notre expérience de praticien, est rarement évident et tient par exemple à une combinaison de critères allant du coût présumé (bien avant la réception d'éventuelles Propositions Commerciales..), à l'appréciation de la capacité des fournisseurs à livrer dans les temps et au niveau de qualité requis, en passant par des critères plus subtils comme les conséquences de la pose de l'une ou l'autre solution sur la faune marine, et donc sur l'acceptabilité publique qui, en cas de complication avec les politiques locaux, peut induire des retards, voire l'annulation du projet – et des profits espérés pour l'opérateur, comme pour ses fournisseurs. Notre fournisseur de béton n'aurait-il pas intérêt à tenter de participer à ce choix ? Par exemple, via une structure associative spécialisée sur les matériaux de construction, qui soit garante *d'une forme de neutralité technique*. On peut bien sûr faire le même raisonnement, mais, cette fois ci pour des spécialistes des structures métalliques.

Ensuite, et c'est notre deuxième remarque, le *formatage* du plan est en lui-même un acte de gestion qui a un impact commercial ; un acte qui tient, même si les managers de projet sont d'une totale bonne foi (ce qui est le plus souvent le cas au regard de notre expérience), aussi d'une forme de *rationalité limitée* sur le plan procédural (ROJOT 2005).

Le *Cas SESAR* est, là aussi, illustratif puisque, en accédant à la phase de conception, via notamment le *véhicule institutionnel* créé de toutes pièces ( *Air Traffic Alliance* ), les industriels sont parvenus à faire valoir l'idée que le *Ciel Unique* imposait une plateforme technologique commune entre les pays, et donc que le travail devait être découpé entre les opérations et les systèmes techniques, ce qui *redonnait la main* aux industriels sur le choix des technologies, par rapport aux Agences de l'Aviation Civile nationales. On retrouve évidemment ce découpage dans le *Master Plan*, qui l'institutionnalise. La boucle est bouclée.

Sur le plan sociologique, nous souhaitons souligner trois points.

### **Propos d'étape préliminaire**

Premièrement, c'est dans la phase de conception initiale qu'un fournisseur de solution industrielle, y compris innovante, peut faire valoir ses arguments et se différencier.

Deuxièmement, cette action en amont suppose d'être *invité à la table*, d'être *légitime à participer à la conception* du Grand Projet ; et donc d'en comprendre, la réalité institutionnelle, en termes de *mythologie fondatrice* et de *règles*.

Troisièmement, nous avons pu observer, et cela est conforme aux théories néo-institutionnelles, que le projet prend progressivement son autonomie, avec ses propres *règles du jeu*, différentes de celles des acteurs qui l'ont initié et qui vont le réaliser. Le *Grand Projet s'institutionnalise*, un phénomène auquel contribuent l'innovation qui est constitutive de la création de la mythologie (JOHNSON et al – 2006) et, dans un second temps, la planification qui structure et incarne en partie le code de règles et des normes.

Nous reviendrons sur ces trois points fondamentaux pour *l'action commerciale des Grands Projets*, tout au long de notre *Discussion* et dans nos *Recommandations* mais nous souhaitons faire part, ici, d'une remarque plus personnelle. En effet, au regard de notre expérience, l'une des causes de *l'institutionnalisation progressive des Grands Projets*, qui tendent à devenir des entités autonomes, tient également à l'égo des managers qui les dirigent et qui détestent l'idée d'être de simples exécuteurs de tâches. Or, l'un des moyens d'acquérir cette autonomie, cette liberté d'action est de faire acter, par les parties impliquées, *sa vision de la réalisation à venir* et des règles de fonctionnement propres.

Abordons maintenant le deuxième principe de management primordial dans la gestion des *Grands Projets*: la *mise en concurrence formelle et normée*.

L'étude des évolutions structurantes de la gouvernance des *Grands Projets* au travers des nouvelles régulations, qui s'imposent internationalement (voir les chapitres 1 et 5), ainsi que le résultat de nos interviews, est sans appel : partout *la mise en concurrence formelle et normée*, qui s'incarne principalement via des Appels d'Offres très contraints, conduisant à une forte normalisation, triomphe comme LE mode de sélection des fournisseurs, pour les *Grands Projets d'Infrastructures*.

Le résultat de nos interviews souligne, sans ambiguïté, que ces Appels d'Offres sont de plus en plus formels, fermés et standardisés, ce qui n'est pas une surprise au regard des méthodes d'achat modernes (voir le chapitre 1), et rend de facto difficilement efficace toute entreprise de différenciation par l'offre lors de la soumission de la *Proposition Commerciale*, au moment de l'appel d'offre.

Citons ici un patron industriel du milieu de la construction que nous avons pu interviewer : “ *les appels d'offres sont tellement normés qu'on ne peut quasi agir, à ce stade là du processus, que sur les prix .. c'est bien avant qu'il faut agir pour essayer de faire passer ses technos et ses idées* ” ; “ *le pire c'est que les grands organismes internationaux parviennent à tuer les innovations par leurs procédures d'appels d'offres* ”

Sur un plan théorique sociologique, on peut considérer que la *mise en concurrence formelle* est devenue une véritable institution, forte d'une triple légitimité, et portée par un isomorphisme puissant.

Elle est légitime pragmatiquement, car cette pratique permet de faire des économies mesurables, en appliquant une pression sur les prix (au sens large) du fournisseur. Et cette économie est d'autant plus mesurable (donc pragmatiquement légitime), que les offres sont normées et le projet cadré, ce qui fait écho tant aux théories des *Achats* qu'à celles du *Management de Projet*.

Elle est légitime cognitivement, puisque les principes et les modalités sont documentés et participent de procédures similaires, aussi bien dans la sphère publique que privée ; au service d'un objectif “ *taken for granted* ”.

Elle est Légitime moralement puisque la *mise en concurrence formelle* est en résonnance avec *l'économie de marché* elle-même, et notamment la fameuse *Concurrence Pure et Parfaite*.

De plus, ces mises en concurrence formelles et normées sont portées, à la fois, par un isomorphisme mimétique comme nous avons pu l'illustrer au chapitre 5, mais aussi coercitif, du fait de la puissance croissante de *l'institution Achat* et des nouvelles législations sur les conflits d'intérêts, et aussi celles relatives au droit de la concurrence, qui obligent, de plus en plus, à l'ouverture des marchés.

Par ailleurs, le mythe, *mise en concurrence formelle et normée*, est en résonnance institutionnelle (une *alliance* institutionnelle de fait), à la fois avec *l'institution Achats* mais aussi avec *l'institution Management de Projet*, en justifiant de sa volonté planificatrice et de contrôle par l'identification des tâches et des fonctions, même si la nécessaire introduction d'innovations questionne théoriquement la pratique (y compris de la part des acheteurs eux-mêmes).

Bien évidemment, les déboires de l'économie libérale des dernières années pourraient conduire à une remise en cause progressive du dogme fondateur mais cela impliquerait une remise en cause institutionnelle de l'ensemble du modèle économique dominant.

### **Propos d'étape préliminaire**

Les Appels d'Offres triomphent comme LE mode de sélection des fournisseurs

Le principe sous-jacent de *mise en concurrence* est porté par une triple légitimité puissante

L'action de différenciation est très peu efficace quand elle s'exerce au moment de l'Appel d'Offre

Face à une institution aussi puissante, l'industriel, dans la phase commerciale, n'a d'autre choix tactique que *l'évitement*, en ne traitant que des affaires de gré-à-gré (ce qui le conduira à se fermer, à terme, une grande partie du marché, et donc à risquer de perdre structurellement sa compétitivité), ou d'adopter une tactique de *consentement*, en déplaçant son action commerciale de différenciation en amont, lors de la phase de conception des projets, ce qui suppose d'en être, ou plutôt d'en devenir, un acteur *légitime*.

Le but n'est pas d'aller voir le client *avant d'offre* pour influencer l'appel d'offre à venir (ce qui est d'ailleurs délicat sur le plan éthique et très contraint sur le plan légal) mais bien de devenir un acteur incontournable légitime – légalement et éthiquement - de la conception du projet.

Comme souvent en matière d'action commerciale, le *comment faire*, que nous traiterons dans un deuxième temps, est aussi important que l'objectif. A titre d'illustration sur la subtilité d'une démarche proactive, il est assez courant que l'industriel ne soit pas a priori consulté dans la phase de conception. Ceci peut aller jusqu'à des *Grands Projets* structurés avec deux Appels d'Offres, l'un pour la conception et l'autre pour la réalisation, en empêchant formellement qu'un acteur réponde aux deux. Des actions sont possibles comme on peut en voir une illustration, dans le *Cas SESAR*, notamment, par la *création d'un véhicule institutionnel légitime* (la structure ATA, en l'occurrence).

Acquérir la légitimité en amont du *Grand Projet*, directement ou indirectement, par exemple par un jeu d'*alliances* ou la *création d'un véhicule institutionnel légitime*, est donc fondamental comme nous l'avons dit au début de cette section ; un objectif stratégique où les concepts des théories néo-institutionnelles, tant sur le plan de l'analyse que de l'action, sont d'un grand secours pour mieux appréhender les sources de légitimité, et donc définir les actions possibles pour accroître sa propre légitimité (et/ou affaiblir celle des concurrents).



Les *Cas SESAR et GSM* ne font pas exception à cette omniprésence des mises en concurrence formelles puisque, tant pour les industriels des systèmes de navigation aérienne, que pour ceux de la téléphonie mobile, ils se retrouvent, *in fine* en situation d'appel d'offres.

Toutefois, les industriels sont, s'ils ont correctement mené leurs actions commerciales proactives envers le contexte institutionnel, dans une situation beaucoup plus favorable, puisque la compétition est réduite (par exemple par l'adoption de la norme GSM en Australie au début des années 90, qui favorisait ALCATEL et ERICSSON), ou se déroule dans le cadre d'un *pré-découpage*, de fait, du marché, permis par une coopération initiale, légale et légitimement organisée, entre les industriels (par exemple par le partage des *briques de développement* des systèmes dans le cas du système de trafic aérien européen SESAR).

Ainsi, on peut considérer que, *l'action commerciale proactive* envers le contexte institutionnel, permet de limiter l'applicabilité négative (pour l'industriel mais aussi pour l'innovation au bénéfice du client) du dogme de la *mise en concurrence*, et donc de ramener la situation commerciale vers une relation *projet-fournisseur* plus classique de négociation, avec une pression concurrentielle exogène amoindrie et contrôlée.

Cette stratégie est d'autant plus efficace que le mythe de la Concurrence peut alors même jouer, d'après notre expérience et les dialogues que nous avons pu avoir avec d'autres acteurs du monde industriel, notamment lors de nos interviews, en faveur du fournisseur. En effet, nombre de grands donneurs d'ordres vont avoir à cœur de ne pas créer de situation de domination sur un marché en faveur de ou tel fournisseur, et peuvent donc être amenés à partager le(s) marché(s), une fois *l'univers du possible* technique réduit à l'issue de la phase de conception du projet.

Citons ici un donneur d'ordre de *Grand Projet* dans le domaine énergétique que nous avons interviewé : “ ..*en fait, les appels d'offres ne servent pas vraiment à*

*sélectionner les fournisseurs mais plutôt à décider de la part que l'on donnera à ceux qu'on veut, mais aussi, d'éviter qu'ils fassent n'importe quoi sur le prix »*

L'action commerciale envers les institutions, que nous nommons ici, *action commerciale institutionnelle proactive*, a donc un double objectif :

- permettre au fournisseur d'acquérir la légitimité pour *s'asseoir à la table de conception* du *Grand Projet* (directement, via les standards de jure ou de fait, ou encore via des alliances avec des acteurs légitimes, comme nous l'avons vu plus haut),
- promouvoir, une fois légitime à participer à la phase de conception, les technologies ou les constructions mentales d'analyse, favorables à son offre.

Une telle démarche est assez typique d'une forme d'*entrepreneuriat institutionnel* (voir le chapitre 3).

Les *Cas SESAR et GSM*, en ce sens, sont emblématiques car ils montrent l'importance et l'efficacité d'une *action commerciale* institutionnelle en amont pour structurer le marché de manière à favoriser, à terme, le positionnement de l'offre de l'industriel fournisseur, avec plusieurs points qui sont assez typiques, même si ils ne sauraient constituer une liste exhaustive.

Tout d'abord, cette action proactive en amont peut permettre de participer à la définition d'une norme et de structurer le marché en amont, pour imposer cette norme comme standard régalién ou *de fait* dans nombre de Grands Projets. C'est le cas de la norme GSM qui a permis à l'Industrie européenne de capter, peu ou prou, les deux tiers du marché mondial de la téléphonie mobile pendant dix ans.

Ensuite, et c'est ce que démontre le *Cas SESAR*, l'action en amont envers le système institutionnel, peut également permettre de participer à la conception d'un *Grand Projet* unique, y compris dans ses spécifications techniques, et donc de permettre un positionnement des solutions techniques et/ou de structuration du programme de développement et du *Plan Directeur* (et donc des marchés), qui soient en faveur des industriels agissant de manière proactive.

De plus, on notera que, tant dans le *Cas SESAR* que dans le *Cas GSM*, les actions de différenciation, non seulement ne sont pas entravées (notamment par les pratiques de gestion des Achats) puisqu'elles sont appliquées en amont des Appels d'Offres, mais sont portées par l'ouverture à l'innovation, pendant la phase de conception. Ce point est tout à fait conforme avec les théories néo-institutionnelles qui ont montré que l'innovation est un vecteur important de légitimation de la mythologie d'une institution ; ici la mythologie propre du *Grand Projet*. En d'autres termes, l'entité *Grands Projets*, a tout intérêt à intégrer des innovations dans sa phase de conception, pour renforcer sa légitimité et forger son autonomie institutionnelle. A l'industriel de savoir en profiter !

Enfin, l'adoption du GSM en Australie a mis en évidence que l'action commerciale, envers le contexte institutionnel, n'est pas forcément axée sur la production d'une norme ou d'un choix technique limité à un projet, mais peut être centrée sur la mise en résonance politique d'une norme, ou d'une spécificité technique existante, avec le contexte institutionnel (en l'occurrence la politique économique pour le cas du GSM en Australie).

En d'autres termes, l'action de différenciation, y compris technologique ou normative, doit être pensée au regard de la mythologie propre au *Grand Projet*, plus encore qu'en regard du besoin industriel sous-jacent.

#### **Propos d'étape préliminaire**

*L'action commerciale institutionnelle proactive* peut permettre de limiter les effets des Appels d'Offres.

On peut distinguer deux grandes phases pour ce type *d'action commerciale* : une phase de légitimation, et une phase de mise en avant des avantages compétitifs, en amont de l'Appel d'Offre.

Cette action peut prendre plusieurs formes, en ayant à l'esprit que l'innovation est non seulement recevable dans la phase amont de conception du *Grand Projet*, mais bien constitutive potentiellement de son institutionnalisation.

Il n'est pas aisé de mesurer l'impact de l'action commerciale institutionnelle proactive, pendant la phase de conception, mais on peut ici avoir à l'esprit trois réflexions pour tenter de la calibrer.

Tout d'abord, les théoriciens des Achats considèrent eux-mêmes que la majorité du processus de sélection des fournisseurs se fait en amont des Appels d'Offres (voir par exemple les 60% de la décision des achats réalisés lors de la phase de conception des projets évoqués au chapitre 1 (voir figure 8).

Ensuite, sur le plan des normes technologiques, le *Cas GSM* montre que les industriels européens, ont éliminé, de fait, en favorisant l'imposition de la norme GSM pour le *Grand Projet* de téléphonie mobile australien, les concurrents japonais (alors centrés sur la norme PHS) et la plupart de la concurrence nord-américaine (alors centrée sur les normes D-AMPS et CDMA). Cette action a réussi comme nous l'avons vu, en partie par le poids structurel que prenait la norme GSM internationalement mais, surtout, par l'action commerciale institutionnelle locale qui a permis de la faire *résonner*, aux yeux des décideurs, avec le *mythe* de la nouvelle politique économique prônée par le Gouvernement australien.

Enfin, le caractère *isomorphique* du *mythe des mises en concurrence formelles et normées*, via notamment les Appels d'Offres internationaux, apporte un levier potentiellement très intéressant pour les fournisseurs puisqu'il induit un *mimétisme formel*, comme nous avons pu en voir un exemple dans le cas des réglementations ayant trait à la concurrence, pour les Appels d'Offres des institutions financières multilatérales (voir le Chapitre 5). Le cas type de l'application pratique de ce caractère *isomorphique* de la diffusion des Appels d'Offres au profit de l'industriel, que nous avons pu rencontrer au cours de nos expériences professionnelles, concerne le mimétisme des clauses d'appels d'offres. Dans ce cas, le fournisseur, une fois

parvenu à être suffisamment légitime pour participer directement ou indirectement à la conception en amont du *Grand Projet*, parvient à faire inclure une clause dans le cahier des charges qui leur est favorable, issue par exemple d'un autre appel d'offre sur un projet similaire (donc a priori légitime pragmatiquement), ou d'un projet différent porté par le même donneur d'ordre (mimétisme procédural).

### **Propos d'étape préliminaire**

On peut retenir une idée majeure ici : *l'action commerciale institutionnelle proactive* peut être très efficace au profit du fournisseur

Comme nous l'avons annoncé plus haut, nous allons maintenant aborder la complexité du système institutionnel et proposer une ébauche de typologie des acteurs majeurs impliqués dans les Grands Projets.

Avant d'aborder la typologie proprement dite, nous souhaitons redire ici que *le Grand Projet* ne peut être pensé, selon nous, comme une addition d'acteurs mais doit être considéré comme une entité qui s'institutionnalise progressivement, avec *son autonomie, sa mythologie et ses règles*.

Ainsi, conformément à la pensée néo-institutionnelle, s'il est important de bien identifier les acteurs qui vont contribuer à façonner l'institution que va *devenir* le *Grand Projet*, la compréhension des interactions institutionnelles en jeu est tout aussi importante (nous y reviendrons plus loin dans notre discussion).

Pour ébaucher notre typologie, nous pouvons ici retenir, dans un premier temps, la segmentation Marketing des protagonistes avec les acteurs marchands et non marchands.

Pour un Grand Projet, les acteurs marchands sont principalement le Client - ou plutôt le *Donneur d'Ordre* - du *Grand Projet* et les fournisseurs potentiels.

Les acteurs institutionnels non marchands impliqués dans un *Grand Projet* peuvent être a priori segmentés en deux catégories : les autorités publiques (Etats, Municipalités, Union Européenne, Agences régionales etc...) et les entités de normalisation et régulation (agences de normalisation, régulateurs, institutions corporatistes). Fréquemment, on observera que les entités régulatrices sont contrôlées par la puissance publique ; toutefois cela n'est pas toujours le cas, voire de moins en moins le cas avec l'émergence d'agences indépendantes des Etats, telle les "Autorités" en France, comme l'Autorité de Sécurité Nucléaire ou d'une certaine manière l'ETSI (European Telecommunication Standard Institute) en Europe, mais aussi avec des institutions issues principalement du secteur privé, regroupant des corporations agissant, de fait, comme des institutions de normalisation, à l'instar du *Project Management Institute* (voir chapitre 1) ou de l'IEEE dans les domaines de l'Energie ou des Technologies de l'Information.

Par ailleurs, nous devons aussi citer un troisième groupe d'acteurs qui ont un poids considérable dans les *Grands Projets* et qui sont des acteurs marchands indirects: les financeurs. Cette catégorie est elle-même multiple, et comprend notamment les grands bailleurs de fonds internationaux comme la Banque Mondiale, mais aussi les banques elles-mêmes, qui peuvent avoir un rôle de prêteur, voire d'investisseur direct ou indirect (via le soutien à une grande corporation qui investit), ou encore, les Fonds d'Investissement.

Enfin, et cela devient majeur dans les grands pays démocratiques mais aussi de plus en plus dans les pays émergents pour les projets sensibles notamment par rapport à leurs conséquences environnementales, on peut identifier une dernière catégorie qui serait *l'opinion publique*. On pourrait objecter que cette *opinion publique* n'est pas une institution en tant que telle et que l'action de la puissance publique est aussi le résultat de son positionnement (au moins dans les démocraties) ; toutefois il nous semble que, quand elle s'exprime avec force (sondages, manifestations, ONG etc...), elle constitue une forme d'institution, qui pourrait être prise en compte dans l'analyse de la situation commerciale *du Grand Projet*.

Au travers de nos interviews et des *Cas GSM et SESAR*, nous avons vus que ces quatre catégories sont importantes ; leur importance relative variant non seulement suivant le *Grand Projet* considéré, mais aussi dans le temps des projets.

Nous souhaitons souligner ici deux points importants, avant de conclure cette section par un point d'étape plus structuré et reprenant synthétiquement l'essentiel de nos conclusions préliminaires.

Premièrement, le système institutionnel, que constitue le *Grand Projet*, n'est pas une réalité figée, mais est, au contraire, un système dynamique, qui évolue au gré des interactions entre institutions avec, par exemple, des transferts de compétences (et donc de légitimité procédurale) entre institutions (eg : le transfert des travaux du GSM du CEPT vers l'ETSI) ou encore des modifications des légitimités institutionnelles au cours du projet (eg : les ANSP nationales dans le Cas SESAR qui *perdent du poids institutionnel* face à SESAR JU ; un poids qu'elles retrouvent en partie dans la phase de déploiement).

Deuxièmement, le *Grand Projet s'institutionnalise* pour devenir lui-même une institution avec sa mythologie, ainsi qu'avec ses *règles et normes*, qui lui sont propres. Ce point transparait fortement dans le *Cas SESAR* où l'on voit comment SESAR JU acquiert progressivement sa légitimité, en fédérant progressivement tous les acteurs, autour d'une *mythologie première* (que ses acteurs contribuent à alimenter) et met en place ses *règles du jeu*, au travers par exemple de ses Statuts mais surtout de sa pratique effective de la gouvernance (par exemple par le rôle pris par le Directeur Exécutif ou par le *formatage du Master Plan*). De même, dans le cas de la construction de la norme GSM, on voit très bien comment d'un groupe associatif au statut assez flou, le GSM s'institutionnalise peu à peu, en prenant son autonomie (par exemple, au travers du *Noyau Permanent*) et fige peu à peu ses normes (par exemple, par *l'hypothèse de travail*, qui impose par inertie le choix d'un système numérique à *bande étroite*).

Ainsi, *l'action commerciale institutionnelle proactive* peut, et à notre sens doit, être pensée comme une action *au sein* du *Grand Projet*, pensé comme un *système institutionnel complexe et dynamique*, dont l'Industriel doit rechercher à devenir un acteur légitime (directement ou indirectement, en respectant strictement la légalité et l'éthique).

### **Propos d'étape**

En résumé, aux questions '*En quoi le contexte institutionnel a-t-il été modifié pour les industriels ? Quel est le poids réel des Appels d'Offres normés ? Les industriels peuvent-ils envisager des actions proactives efficaces pour y faire face ?*', nous identifions sept éléments de réponse, présentée dans un ordre plus didactique:

1 - Les acteurs des Grands Projets sont multiples: client, fournisseurs(s), sphère publique, régulateurs, financeurs. Ces acteurs interagissent au sein d'un système institutionnel complexe, dès le lancement du Grand Projet

2 – La conception première des Grands Projets est générée très en amont dans une phase initiale où l'innovation est acceptée et constitutive de la mythologie (JOHNSON et al 2006); la planification des tâches, fondamentale pour le *Management de Projet*, fige ensuite les choix techniques, dès la phase initiale de conception achevée, apportant ainsi au système une partie importante de ses règles.

3 - La mise en concurrence formelle via des Appels d'Offres, portée par une légitimité puissante ,s'impose, dans les relations commerciales liées aux Grands Projets, et oblige à reconsidérer le contexte institutionnel dans sa globalité

4 – Le système institutionnel, qui préside à l'avènement du Grand Projet, est un système complexe mais également dynamique (et non une réalité figée).

5 - Le Grand Projet s'institutionnalise progressivement, avec sa propre mythologie et ses propres règles ; la maîtrise des risques par la planification et la mise en concurrence des fournisseurs, mais également l'innovation, participent de cette institutionnalisation, en apportant leurs légitimités respectives.



6 – L'action commerciale proactive institutionnelle, en amont et *au sein* des Grands Projets, est devenue majeure pour permettre à l'industriel de valoriser ses avantages compétitifs, dans un contexte d'appel d'offre normé et permet de maîtriser l'impact de la concurrence

7 – L'action commerciale, en amont des Grands Projets, suppose une phase initiale de légitimation du fournisseur, avant qu'il puisse tenter d'institutionnaliser ses avantages compétitifs.

Examinons maintenant les modalités de décision qui entrent en jeu dans le processus institutionnel en amont des Grands Projets.

## **9.2. Modalités de décisions institutionnelles pour les Grands Projets Internationaux**

Comme nous l'avons souligné amplement, les *Grands Projets* sont des systèmes institutionnels complexes, avec de multiples parties prenantes, qui sont en interaction permanentes.

Par exemple, dans le *Cas GSM*, les industriels sont à la fois en interaction avec les opérateurs de téléphonie, les organismes de régulations et leurs concurrents ; les opérateurs, au travers de leurs administrations paragouvernementales, interagissent entre eux et avec les organismes de régulations, qui sont eux-mêmes en interaction (par exemple pour sur le choix portage des travaux du GSM entre le CEPT et l'ETSI).

Ce sont typiquement des systèmes ouverts, avec des entrées et des sorties d'énergie et des interactions multiples au sens de Karl WEICK (1969) ; les interactions sont alors, non seulement multiples mais discrètes et comportent une composante temporelle, avec notamment la notion *d'irréversibilité*. Ce dernier point implique, qu'une fois qu'une action menée est engagée au sein d'un système complexe ouvert, il n'y a pas de possibilité de retour au point de départ par une forme de *transformation renversée*. Le cas de l'acceptation de l'*hypothèse de travail* de la *bande étroite*, par les

industriels tenant du *large bande*, dans le *Cas GSM*, peut être lu en ce sens, puisqu'une fois actée, le système institutionnel de la construction de la norme *refuse* le retour en arrière à une situation totalement ouverte quant au choix de la technologie de codage radio (via *l'hypothèse de travail bande étroite*)

Dans une optique *d'action commerciale proactive*, suivant des logiques institutionnelles, il est donc important de nous attacher aux modes de décisions propres, à ces systèmes complexes interactifs que sont les *Grands Projets*.

Comme nous avons pu l'évoquer rapidement au chapitre .3, la *Théorie de la Décision* nous enseigne que les organisations sont le siège de constantes négociations.

La *phase institutionnelle amont* des *Grands Projets* n'échappe pas à la règle et nous retrouvons tous les types de négociations telles que les résolutions de conflits (par exemple concernant la « *working assumption* » dans le cas du choix de la *bande étroite* dans le *Cas GSM*) ou encore l'apprentissage dans la production de normes.

Au-delà, on peut discerner, au travers des cas étudiés et de nos interviews, quatre aspects plus spécifiques aux *Grands Projets*, qui tiennent au fait que les décisions ne sont pas prises par une organisation mais par le système institutionnel complexe, composé typiquement du donneur d'ordre, des industriels, des financeurs et de la puissance publique – un système, avec ses règles propres qui ne sont pas l'addition mais plutôt le résultat d'un accord construit par les acteurs en présence.

Le premier aspect tient à la collégialité des décisions qui ressort très clairement de nos interviews et de l'étude des *Cas SESAR et GSM*. Ce point fait écho très clairement à la *légitimité morale institutionnelle* : un concept de projet ne peut être pleinement légitime que s'il est accepté par tous (comme la réduction des coûts de trafic aérien dans le *Cas SESAR*). De fait, la phase institutionnelle amont implique la recherche d'une forme de *consensus* entre les acteurs légitimement parties au Grand Projet.

La conséquence paradoxale de ce premier point, du point de vue de l'industriel, est qu'il s'agit de favoriser un consensus, tout en faisant acter – ce qui est l'objectif de

toute action commerciale – des positions (technologiques, normatives, structurelles) qui peuvent constituer des avantages compétitifs (voire des barrières à l'entrée – mais cela est difficile), pour positionner au mieux l'industriel, avant la phase de compétition formelle qui suit la phase amont institutionnelle.

C'est le deuxième aspect spécifique qui permet de résoudre ce paradoxe : la coopération entre les acteurs. En effet, et c'est un trait qui apparaît clairement dans le *Cas SESAR*, pour la production des spécifications du futur système de contrôle aérien, et aussi dans notre *Cas GSM*, pour la production de la norme elle-même, on constate qu'il y a une stratégie de coopération de la part des acteurs industriels.

Ces coopérations dans un monde concurrentiel (ou *co-opétitif*), ne vont pas sans heurts, rivalités, et négociations, mais sont essentielles dans la phase institutionnelle amont qui a pour but de *mettre le Grand Projet sur ses rails*. Par exemple, si les allemands, au départ avec les français, ont poussé la technologie *large bande* contre les scandinaves pour la norme GSM, ils se sont finalement rangés sous une *hypothèse de travail commune en bande étroite*, pour éviter un coup d'arrêt au *Grand Projet* lui-même. On retrouve ici toute l'importance, dans ce type de situation, comme dans toute négociation, de l'appréciation que l'on a des forces en jeu, au-delà des forces réelles en présence (ROJOT 2005)

Nous souhaitons ici souligner un aspect essentiel, tiré de nos interviews et de nos expériences professionnelles : l'importance des relations humaines au sein des institutions. En effet, si les relations institutionnelles pèsent structurellement, les organisations sont animées par des hommes et des femmes, qui ont chacun leur culture, leurs amitiés, leurs inimitiés, leurs humeurs et leurs trajectoires personnelles ; ces réalités humaines peuvent influencer considérablement sur les comportements institutionnels. De notre expérience, la gestion des égos est particulièrement importante dans ce jeu institutionnel que ce soient les titres, les organigrammes, ou, plus prosaïquement, les positions dans un plan de table etc. A titre d'illustration, Steven TEMPLE (2006) explique comment les français ont été convaincus de la création du *Noyau Permanent* du GSM, associant formellement les industriels aux travaux de conception de la norme de téléphonie, notamment par la localisation du siège de cette nouvelle instance à Paris.

Le troisième aspect institutionnel spécifique à cette phase amont institutionnelle tient à la nécessité d'organiser la coopération, entre acteurs.

En effet, puisque la légitimité de la conception du *Grand Projet*, est *indexée* sur l'adhésion d'un maximum des parties prenantes légitimes, comme nous l'enseignent *les néo-institutionnalistes*, les acteurs impliqués ont tendance à augmenter en nombre, puisque les parties intéressées au *Grand Projet* vont rechercher à être légitimes (nous allons aborder ce point ci-après). Assez rapidement, la complexité du groupe interagissant s'accroît du fait du nombre de participants (institutions et personnes) et de leur diversité puisque, par essence, ils viennent de différentes sphères (financiers, autorités politiques, industriels, opérateurs internationaux etc...).

Par ailleurs, les règles anti-corruption et les régulations de plus en plus présentes de contrôle de la concurrence, rendent délicates les relations directes sans cadre légal défini, qui soit acceptable moralement et juridiquement. Ainsi, aucun industriel sérieux ne rencontrerait un concurrent direct, sans un agenda partagé ne traitant que de points sans impact sur la concurrence, et toujours avec des témoins (y compris souvent des avocats).

On assiste donc à la création *d'instances de dialogue organisées*, qui deviennent elles-mêmes des institutions (plus ou moins reconnues). Ces instances peuvent prendre plusieurs formes et peuvent regrouper, toute ou partie, des acteurs du projet. On peut citer, dans les cas que nous avons étudiés, la structure ATA (*Air Traffic Alliance*) ou encore SESAR JU dans le *Cas SESAR*, le *Noyau Permanent* dans le *Cas GSM*, ou encore, et c'est une forme plus souple, la consultation ouverte et assumée des industriels, par le régulateur australien des télécommunications, AUSTEL, dans le cas du GSM.

Le quatrième point clef tient à la solidité et la pérennité des décisions prises par le système institutionnel complexe qu'est le Grand Projet, dans sa phase amont de conception ; un point qui fait écho aux travaux de Karl WEICH (1969), cités plus haut.

En effet, dans cette phase initiale, à laquelle correspond la phase institutionnelle amont, le *Grand Projet* s'institutionnalise lui-même, avec sa légitimité, ses règles et sa mythologie propre, qui diffèrent de celles des institutions qui le portent. Et conformément aux théories néo institutionnelles, la puissance de l'institution que devient un *Grand Projet* donné, tient à sa légitimité et notamment au fait qu'il porte en son sein toutes les parties prenantes légitimes. En d'autres termes, quand un Industriel devient légitime au sein de la conception d'un *Grand Projet*, ses propositions, si elles sont en écho avec la mythologie du *Grand Projet*, doivent être pris en compte. C'est typiquement le cas de THALES (initialement via la structure ATA) dans le *Cas SESAR*, où des industriels européens dans le cas de l'élaboration de la norme GSM.

De plus, comme l'annoncent les théories néo-institutionnelles, une fois le *Grand Projet* institutionnalisé, sa gouvernance va naturellement rechercher à structurer ses règles pour *graver dans le marbre et protéger sa mythologie*, en refusant les innovations qui la remettraient en cause. Pratiquement, cela implique que plus le processus de conception avance, moins l'innovation sera acceptable et ce, d'autant plus, que l'institution *Grand Projet* va chercher à fédérer un panel de parties prenantes le plus large possible pour consolider sa légitimité (y compris avec tous les fournisseurs potentiels).

C'est typiquement ce phénomène qui est en jeu dans le *Cas GSM* quand ALCATEL tente de promouvoir, *sur le tard et hors système*, son option de codage de la voix dite *large bande*, et échoue pour avoir porté son action de différenciation trop tardivement, pour qu'elle soit recevable, et ce au sein d'une instance qui n'a pas voulu *prendre le risque* de ralentir ses travaux, sous peine de risquer de perdre sa légitimité, au regard de la construction d'un nouveau système de téléphonie unifié et opérationnel (objectif constitutif de sa mythologie).

### **Propos d'étape**

En résumé, à la question, '*Quelles sont les conséquences de l'évolution du contexte institutionnel des Grands Projets, en termes de modalités de décision concernant la sélection des fournisseurs ?*', nous pouvons apporter, suite à l'examen des *Cas* étudiés et au travers de l'analyse ci-dessus, les éléments de réponse suivant :

1 - Les Grands Projets sont des systèmes institutionnels dynamiques et ouverts

2 – C'est dans le cadre de l'institutionnalisation progressive du *Grand Projet*, devenant ainsi une institution *autoporteuse*, que les règles apparaissent selon les théories institutionnelles. Dans la phase amont de conception du *Grand Projet*, les modes de décision sont collégiaux.

3 – C'est principalement dans phase initiale de conception des *Grands Projets*, que les innovations et les différenciations peuvent être efficacement mis en avant, par les industriels.

4 - La réussite de *l'action commerciale institutionnelle proactive* suppose une légitimation de l'industriel, dans le cadre d'une coopération organisée avec les acteurs impliqués dans la conception du *Grand Projet*, marquée par une nécessaire collégialité, ce qui est conforme aux prédictions des théories néo-institutionnelles.

5 - La coopération entre les acteurs de la conception du *Grand Projet* doit être organisée institutionnellement pour être légitime (y compris légalement) et efficace.

Avant d'aborder le point clef des actions commerciales qui peuvent être menées sur le plan institutionnel, examinons la pertinence de notre grille de lecture néo-institutionnelle, pour analyser la situation commerciale initiale.

### 9.3. Apport des théories néo-institutionnelles au regard de l'analyse d'une situation commerciale.

Avant d'entrer, plus en détail, sur les apports des différents outils de la pensée néo-institutionnelle, il nous semble important de souligner que cette théorie moderne des organisations s'appuie, d'emblée, sur une vision systémique des contextes institutionnels, un *a priori* conforté par l'étude de nos *Cas GSM et SESAR*, qui ont montré l'importance des interactions entre les institutions.

Par ailleurs, nos études de *Cas* ont montré la complexité de ces systèmes institutionnels dynamiques, avec non seulement de multiples acteurs qui façonnent, volontairement ou non, le *Grand Projet* jusqu'à son institutionnalisation mais surtout nombre d'interactions croisées, y compris avec des véhicules institutionnels créés de toutes pièces.

L'approche systémique des néo-institutionnalistes nous conforte dans notre approche, qui nous semble plus pertinente que la posture que nous pourrions qualifier de sociologiquement *environnementaliste*, avec les concepts, à notre sens limitant, voire erronés, d'*écosystème projet/contexte* (chapitre 1) ou de *milieu* (chapitre 2).

En effet, comme nous l'avons souligné précédemment (sections 2.6 et 4.1), si l'on ne conçoit pas le *Grand Projet*, comme un système institutionnel complexe, on prend le double risque de ne traiter que des réalités institutionnelles du client et des protagonistes, en ignorant les *règles du jeu* propres au *Grand Projet*, qui apparaissent au fur et à mesure de son institutionnalisation. De plus, on court aussi le risque de se retrouver dans une position un peu schizophrène où l'on doit mettre en avant, des arguments commerciaux aussi divers que les logiques des différentes parties prenantes, qui sont, en outre, souvent contradictoires. Des contradictions que *l'entité Grand Projet* finira inmanquablement par relever.

Ainsi, comme nous l'avons déjà dit différemment plus haut, les règles propres à un *Grand Projet* donné, ne sont ni l'addition des règles des acteurs impliqués, ni un dénominateur commun entre eux mais plutôt le résultat de négociations (explicites ou non). Des négociations dans lesquelles les acteurs porteurs du projet jouent un rôle

important mais aussi le management du projet lui-même, qui recherchera à institutionnaliser le projet, pour gagner son autonomie.

Citons ici un manager de projet d'un grand opérateur privé que nous avons interviewé : ‘’ *.une fois le projet lancé, il faut bien arriver à prendre la main car sinon chacun (ndlr : les acteurs porteurs du projet) veut y mettre son grain de sel dans le CA (ndlr : Conseil d'Administration)...si on ne parvient pas à créer ses propres règles, qui permettent de fonctionner, on part dans le mur’’*

A cet égard, on pourrait alors nous reprocher qu'il est alors étonnant d'étudier chaque partie en présence, notamment au regard de sa légitimité, alors que nous défendons que le *Grand Projet* est un système institutionnel complexe en soi et non une somme de parties prenantes ou une entité immergée dans un *milieu*.

Un tel reproche ne nous semble pas tenir pas pour deux raisons.

Tout d'abord, nous l'avons dit, et c'est point important, nous n'étudions pas les légitimités dans l'absolu mais, au contraire d'une approche sociologiquement *environnementaliste*, nous les analysons au regard de la mythologie propre au *Grand Projet*. En d'autres termes, nous étudions toutes les composantes dans leur relation au *Grand Projet*, et non les composantes du projet *ex abrupto*. Pour prendre un exemple caricatural, la légitimité du Vatican n'est pas de même nature, pour la construction d'une nouvelle église à Rome que pour un nouveau système de radiotéléphonie au Vatican.

Ensuite, nous nous attachons à étudier principalement les interactions entre les acteurs, confirmant ainsi notre approche systémique.

C'est toutefois, ici, qu'apparaît une vraie limite des théories néo-institutionnelles, quand on les applique à l'analyse d'une réalité commerciale.

En effet, quand nous appliquons notre démarche, nous faisons forcément preuve d'une certaine subjectivité dans le choix des interactions que nous étudions ; une forme de *limite procédurale de la rationalité* (ROJOT 2005). Toutefois, cette limite



d'usage nous semble s'appliquer, a priori, à n'importe quelle grille de lecture d'une situation commerciale et, l'intégration de la Sociologie, dans les raisonnements commerciaux, aurait déjà l'immense mérite de sortir de la vision presque uniquement technico-économique de nombre de praticiens actuels.

Ensuite, et cela constitue une limite beaucoup plus sérieuse, il est difficile d'appliquer les notions des néo-institutionnalistes quand *le jeu* devient trop complexe ; une limite similaire à celle que certains expriment envers la Théorie des Jeux. Nous en avons vu la traduction concrète dans l'étude de la construction de la norme GSM . En effet si les outils dérivés des concepts néo-institutionnels ont bien permis d'étudier un état des légitimités initiales, la complexité du système est telle que nous ne sommes pas parvenus à en dresser un état suffisamment précis pour pouvoir ensuite analyser vraiment les conséquences des actions des industriels. Par contre, toujours dans le *Cas GSM*, mais cette fois ci, concernant le projet précis australien étudié, notre démarche fonctionne sans problème.

Ainsi, si nous nous sentons confortés dans la justesse d'une approche systémique et institutionnelle, au moyen des nouveaux concepts élaborés par la sociologie moderne, nous sommes conscients qu'il nous faut encore rechercher à dériver, de ces mêmes concepts, et peut être d'autres, des outils méthodologiques différents pour aborder des situations particulièrement complexes, comme l'élaboration d'une norme à portée internationale.

Abordons maintenant plus précisément l'applicabilité des différents concepts néo-institutionnels.

Les travaux de SUCHMAN (1995) sur les sources de légitimité constituent, de notre point de vue, un apport théorique fondamental à notre thèse, pour trois raisons.

Tout d'abord, la segmentation des sources de légitimité (pragmatique, cognitive, morale) a le mérite de s'appliquer à toute institution ou organisation, et constitue donc un outil concret et très pratique (y compris pour un praticien), permettant

d'analyser des situations commerciales très diverses ; une diversité propre au monde des *Grands Projets* (ne serait que par les technologies et les géographies)

Nous avons pu ainsi l'appliquer sans problème particulier tant pour le *Cas GSM* (en Australie) que pour le *Cas SESAR*, ayant toujours bien à l'esprit que cette analyse des légitimités doit se faire *par rapport à une mythologie donnée* (celle qui préside au lancement du Grand Projet), et non *ex-abrupto*.

Par ailleurs, pour un praticien, rechercher les sources de légitimité, oblige à poser un regard différent sur les institutions en présence, et à ne pas uniquement se concentrer sur la légitimité pragmatique, qui est, le plus souvent, le *terrain de jeu* naturel, d'un commercial venu du monde industriel. Typiquement, ayant perçu très tôt l'institutionnalisation d'AUSTEL, ALCATEL AUSTRALIA s'est efforcé de participer, directement mais également en prenant le leadership d'une association professionnelle, à l'évaluation des différentes technologies au regard de la politique économique de l'Etat Fédéral, et donc de pouvoir faire valoir ses arguments. De même, THALES a su discerner l'institutionnalisation du projet SESAR, porté par la Commission Européenne, face aux ANSP nationales donneurs d'ordres (les clients), ce qui l'a conduit à s'impliquer dans SESAR JU (via ATA).

De plus, le fait que les néo-institutionnalistes placent la légitimité morale, notamment couplée à une légitimité cognitive (SUCHMAN 1995), comme la légitimité la plus forte, oblige le praticien à rechercher l'organisation qui la détient et qui peut, parfois, être très disjointe du *Donneur d'Ordre*.

Par ailleurs, la notion de légitimité cognitive et procédurale permet d'avoir un regard différent sur les procédures et les formalismes des Appels d'offres.

Par exemple, on peut considérer que c'est une erreur commerciale que de s'adresser informellement à un acheteur devant ses collègues pour faire valoir tel ou tel point. En effet, un acheteur est détenteur de la légitimité procédurale incarnée par le formalisme de l'appel d'offre ; une légitimité que tout contact informel rend moins forte, ne laissant à l'acheteur d'autre choix que de ne pas accepter le contact (au mieux) ou de délégitimer le commercial pour acter de son indépendance (au pire).

Notre expérience nous a montré nombre de cas de ce type, y compris à l'instar, plus ou moins consciemment, des prescripteurs techniques, qui, en créant des situations de dialogues informels avec l'acheteur, vont de fait affaiblir sa légitimité puisqu'il ne respecte plus lui-même le formalisme qui le légitime.

Enfin, et nous y reviendrons quand nous aborderons les recommandations pratiques, c'est non seulement la puissance de légitimité qui compte mais aussi l'addition des légitimités, transversalement par le jeu des coopérations et des alliances, ou verticalement en recherchant des légitimités nouvelles, par exemple en créant une institution collaborative comme la création d'*Air Traffic Alliance* dans le *Cas SESAR*. Dans ce dernier Cas, les industriels ont pu additionner plusieurs légitimités pragmatiques (technicités de l'avionneur et de concepteurs de systèmes, les deux étant nécessaires pour concevoir un nouveau système de contrôle aérien) et créer un véhicule de légitimité morale (l'adhésion à un projet européen permettant notamment d'améliorer la sécurité, de mieux préserver l'environnement et de transporter plus de passagers à moindres coûts), avec une projection cognitive (via les statuts affichés). On retrouve ici l'idée d'addition de légitimité évoquée au chapitre 3.2.

Toutefois, il convient de garder à l'esprit que l'appréciation de la légitimité, de telle ou telle institution, reste un exercice subjectif. Par exemple, quand nous avons étudié le cas de l'introduction du GSM en Australie, auquel nous avons pu participer directement à titre professionnel, il a été très salutaire de procéder à plusieurs interviews pour bien cerner la lutte de légitimité entre TELECOM AUSTRALIA et AUSTEL pour incarner le *bien public*.

Ainsi, s'il apparaît assez facile d'identifier les sources de légitimité des acteurs en présence, mesurer *leurs poids légitimes*, y compris la sienne propre, est chose plus délicate et subjective, notamment par le fait d'y être impliqué. Le dialogue avec les parties prenantes du projet ou l'avis de tiers, combiné avec une certaine humilité d'analyse, est là une nécessité.

Le deuxième pilier intellectuel des théories néo-institutionnalistes, l'isomorphisme, est a priori moins immédiatement utile dans l'analyse de la situation commerciale

initiale sur un plan institutionnel puisqu'il s'agit d'avantage d'une dynamique. Toutefois, cette notion reste intéressante pour l'appréciation d'une norme en cours de constitution (typiquement le GSM dans les années 80), afin d'évaluer sa portée potentielle, en regardant notamment les points d'inflexion (par exemple le changement de la signification de l'acronyme GSM pour le rendre plus international ; *Global System for Mobile* plutôt que *Groupe Spécial Mobile*).

Troisième concept important du néo-institutionnalisme, la notion de mythe institutionnel nous apparaît, au regard des cas étudiés et de notre expérience, elle aussi, très intéressante puisqu'elle oblige à aller au-delà des besoins technico-économiques du *Grand Projet* pour saisir les ressorts profonds, notamment politiques qui ont conduit à l'émergence du *Grand Projet*.

Au-delà de l'intérêt intellectuel, comprendre les mythes fondateurs est absolument nécessaire pour analyser les légitimités en jeu comme nous l'avons souligné plus haut, y compris sa propre légitimité pour, le cas échéant, l'accroître comme nous le verrons plus loin. Or, comme nous l'avons vu ci-dessus, seules les organisations légitimes peuvent participer à la phase amont de conception du *Grand Projet*.

Notre expérience nous a montré que c'est une erreur très communément répandue, et trop souvent reprise dans les ouvrages sur la pratique commerciale, que de rechercher à comprendre principalement les besoins du projet via le client final, sans se préoccuper des origines du projet lui-même. Une telle attitude conduit très souvent à ne pas être légitime à *s'asseoir à la table de la conception*, en amont du projet, et donc à perdre les opportunités de faire valoir ses avantages compétitifs, et notamment les possibilités réelles d'innovation.

De plus, les cas que nous avons étudiés montrent que c'est bien par rapport à la *mythologie fondatrice du Grand Projet* que les légitimités des acteurs doivent s'apprécier et non *ex abrupto*.

Typiquement, si MOTOROLA, N°1 mondial du mobile dans les années 80, ne pouvait être un acteur légitime pour créer un standard européen. De même, ni

ALCATEL, ni SIEMENS ne pouvaient capter la légitimité morale sur la base de leur présence industrielle, dans une Europe qui considérerait la défense de son industrie, comme un *objectif secondaire*.

Autre outil théorique que nous avons utilisé : la logique institutionnelle. En soi, cet outil peut apparaître comme assez basique pour les théories commerciales ou marketing, qui intègrent communément les notions de besoin, d'objectif et de stratégie, notamment quand elles abordent le descriptif des marchés et des clients. Toutefois, rechercher la logique institutionnelle permet, par construction, de rechercher la logique des institutions, notamment concernant les acteurs non marchands, en relation avec le Grand Projet.

Par exemple, il est important qu'ALCATEL AUSTRALIA ait compris les réticences de l'ETSI à s'ouvrir à des membres non européens pour ne pas *se diluer* dans un standard mondial qu'il ne contrôlerait plus, ce qui a conduit l'industriel à se mobiliser pour accompagner le régulateur AUSTEL dans ses démarches, auprès des instances européennes, en s'appuyant sur les réseaux de sa maison mère en Europe.

Là encore, les sociologues nous apportent donc un plus théorique important en mettant en lumière le fait que les agendas institutionnels des acteurs impliqués, ne sont pas structurellement alignés avec ceux du *Grand Projet*. De fait il est important, pour un industriel, de bien comprendre la logique, par exemple d'une institution publique, face à un projet, afin de l'aider à remplir ses objectifs et son agenda politique, dans le cadre d'une stratégie d'alliance entre organisations dont nous allons parler ci-après, en ayant toujours à l'esprit que cela ne peut se faire qu'en accord avec *la mythologie du Grand Projet*. L'exemple type est celui de l'industriel qui va suggérer, avec insistance, à l'autorité politique un calendrier plus rapide que réellement nécessaire pour le lancement d'un *Grand Projet* qu'il pense pouvoir gagner si le *timing* est plus rapide (par exemple s'il une avance technique ou opérationnelle), mettant, par exemple, en avant une création d'emplois visible, qui arriverait juste avant une prochaine élection.

La bonne identification des alliances au regard du *Grand Projet* est elle aussi un apport intéressant des néo-institutionnalistes. En effet, la théorie met en avant, en lien direct avec la notion de logique institutionnelle, le fait que les institutions peuvent former des alliances plus ou moins explicites, pour légitimer leurs actions.

Le cas type est celui de l'industriel qui apporte une solution technique à une ambition politique, comme ce fut le cas d'ALCATEL AUTSRLAI, apportant au moyen de l'argument que le standard GSM permettait d'avoir un plus grand nombre d'opérateurs concurrents, une brique de légitimité pragmatique à AUSTEL : la possibilité technique d'avoir une compétition plus large qu'un duopole grâce à un point précis de la norme GSM.

### **Propos d'étape**

En conclusion, à la question '*Quel peut être l'apport des théories néo-institutionnelles dans l'analyse du contexte commercial complexe d'un Grand Projet ?*', on peut répondre comme suit :

1 - Appliquer les outils conceptuels des néo-institutionnalistes pour penser le *Grand Projet* comme un système institutionnel interactif complexe, s'avère applicable opérationnellement et pertinent pour l'analyse commerciale d'un *Grand Projet*,

2 - Les travaux sur la légitimité des néo-institutionnalistes sont très pertinents dans un contexte commercial.

3 - La compréhension de la mythologie propre au *Grand Projet* est fondamentale pour analyser la légitimité des acteurs

4 - La notion de *logique institutionnelle* est opérationnelle pour comprendre les logiques d'actions des acteurs "hors projet".

5 - Les alliances entre acteurs sont clefs pour l'action institutionnelle proactive

## **9.4. Apport des théories néo-institutionnelles concernant les réponses commerciales au sein du système institutionnel des Grands Projets**

Les théoriciens néo-institutionnalistes nous enseignent deux points clefs (voir sections 3.7 et .3.8) relatifs au comportement face aux institutions.

Tout d'abord, la relation entre organisations est au cœur de la construction de la légitimité (et donc potentiellement aussi négativement)

Ensuite, on peut définir cinq types de réactions de co-évolution face à un contexte institutionnel donné : Le *consentement* (“*acquiescence* »), le *compromis*, l'*évitement*, la *défiance* et la *manipulation* qui est la forme la plus élaborée.

L'examen des *Cas GSM et SESAR* nous ont montré la pertinence de ces concepts pour décrire la plupart des réactions institutionnelles.

Toutefois, l'étude ces deux seuls cas, certes particulièrement éclairants, a mis en lumière d'autres comportements (des industriels) face à un contexte institutionnel donné : le *renforcement croisé des légitimités*, l'*appui à la légitimation d'une institution alliée*, la *création d'une institution* pour se légitimer qui fait écho aux travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel de HWANG et POWELL (2005), et enfin l'*inertie institutionnelle* pour éviter la montée en puissance d'un rival. Liste à laquelle nous pourrions ajouter a priori la *désinstitutionnalisation* mais qui nous apparaît, en fait, comme le résultat de deux actions distinctes que sont le *défi* et la *création d'une institution*.

Par ailleurs, le *Cas GSM* nous a montré que la présence au sein des institutions pouvait être très différente d'un industriel à l'autre. Cela est probablement un indicateur permettant à un manager de mesurer assez facilement son impact institutionnel au regard de ses concurrents. Toutefois, la présence ne nous apparaît pas comme une forme d'action institutionnelle mais plutôt comme un marqueur d'intensité de l'action.

Nous souhaitons ici souligner que notre travail de recherche a permis de montrer que la légitimité institutionnelle est loin d'être une donnée intangible, mais peut être, au contraire, modifiée très substantiellement et relativement rapidement, ce qui constitue d'ailleurs le point commun des actions nouvellement identifiées ci-dessus.

En d'autres termes, et avec le prisme de l'action commerciale, nous proposons d'ajouter une dimension complémentaire aux actions identifiées par les néo-institutionnalistes et que nous proposons de nommer : *action proactive en légitimation*.

En effet, il est apparu que l'efficacité de l'action proactive vis-à-vis des institutions suppose d'acquérir, ou de faire acquérir par un allié, une légitimité puissante qui soit en résonance avec les mythes institutionnels constitutifs du Grand Projet. Ou a contrario de défaire ou d'amoindrir celle d'un concurrent, que nous proposons de nommer *action proactive en délégitimation*.

En résumé, la réponse commerciale face à une situation institutionnelle donnée se décompose en fait en deux phases qui sont initialement consécutives : une phase de légitimation institutionnelle et une phase d'action envers les organisations ou institutions (y compris, le cas échéant, en utilisant *l'inertie institutionnelle*, qui est alors un acte volontaire).

Afin de permettre de proposer une typologie des réponses face un contexte institutionnel, et en ayant bien à l'esprit que l'interaction entre organisations (et entre institutions) est au cœur de l'entreprise d'acquisition de légitimité, nous proposons de retenir quatre types d'interactions institutionnelles : l'interaction faible, la domination, l'interaction forte compétitive, l'interaction forte collaborative.

Nous définissons l'interaction faible comme le cas où deux institutions ont peu de rapports organisés entre elles, et n'ont pas de terrain identifié de collaboration ou de compétition.

Nous définissons la domination comme l'état institutionnel où une institution domine clairement son *champ institutionnel* et les organisations afférentes.



Nous définissons les interactions fortes (compétitive ou collaborative), comme l'état institutionnel où deux organisations agissent sur les mêmes domaines institutionnels ou des domaines connexes, soit en compétition, soit en collaboration.

Il est important ici de souligner cinq points importants.

Le premier de ces points tient au fait que interactions ne peuvent s'apprécier qu'au regard d'une dimension institutionnelle donnée, id est d'un *mythe institutionnalisant*. Ainsi, dans le *Cas GSM*, la CEPT a une relation de domination envers les industriels de la téléphonie mobile, concernant le mythe de la *téléphonie pour tous en Europe*, mais elle a une relation *d'interaction collaborative* avec ces mêmes industriels, concernant le mythe de la *défense de l'industrie européenne*.

Le deuxième point est que la tactique dépend bien évidemment des alliances institutionnelles possibles y compris avec des concurrents. La notion d'interaction collaborative forte s'entend donc bien au regard du contexte institutionnel et non dans l'absolu. Par exemple, si NOKIA a collaboré avec ERICSSON dans la phase institutionnelle de la création de la norme GSM, ils n'en restent pas moins des concurrents féroces sur les marchés de la téléphonie mobile, mais avec une concurrence réduite quand la compétition se déroule avec la figure imposée du standard GSM qu'ils ont contribué à construire. Si l'on reprend l'exemple de NOKIA, cet industriel était très faible industriellement à la fin des années 80, tiraillé entre des activités peu rentables dans la télévision et difficiles dans le bois, qui le conduira à devoir s'allier à ALCATEL au sein du consortium ECR 900, dont il sortira d'ailleurs dès qu'il le pourra (au début des années 90)

Le troisième point important est que le choix de la tactique doit s'apprécier dans la globalité du contexte, et notamment des forces de légitimité en présence. Dans cet esprit, on peut discerner deux grands types de tactiques pour un industriel: l'accroissement de sa légitimité propre (par exemple le renforcement de sa légitimité pragmatique ou l'extension de sa légitimité pragmatique vers un axe de légitimité cognitif ou moral) ou l'accroissement de la légitimité d'un allié sur le plan institutionnel – et en regard l'affaiblissement de la légitimité d'un concurrent ou

d'une institution alliée d'un concurrent. Par exemple, THALES va capter une légitimité morale en créant avec ses pairs le véhicule ATA.

Le quatrième point est que la notion de découplage entre le mode de fonctionnement d'une organisation et sa posture institutionnelle ne nous semble pas avéré au regard des cas étudiés, au moins pour les industriels. D'ailleurs, le bon sens peut le faire pressentir, car on peut considérer que ce découplage peut être source d'incohérence et donc d'inefficacité, ce qui le résultat inverse de ce que recherche une organisation industrielle.

Le cinquième point sonne comme une évidence mais il est majeur dans la pratique commerciale : on ne joue pas à un jeu sans en maîtriser les règles ! Ainsi, si les industriels européens ont su favoriser l'émergence, puis contrôler et faire évoluer au-delà de son rôle premier de R&D, *l'Entreprise Commune européenne* SESAR JU, c'est qu'ils connaissaient parfaitement les rouages complexes des législations de l'Union Européenne – au contraire de leurs puissants concurrents nord-américains.

Nous proposons ci-dessous un tableau résumant les actions types face à une interaction institutionnelle donnée telle qu'elle nous apparaît, sans qu'elle soit nécessairement exhaustive puisque nous avons pu d'ores et déjà discerner des actions non répertoriées par les néo-institutionnalistes.

<b>Interaction institutionnelle de A vers B</b>	<b>Action possible de A</b>	<b>Action possible de B</b>
Interaction faible	Renforcement croisé de légitimité, consentement, compromis	
Domination	Défiance, appui à la légitimation (si alliance), manipulation, inertie	Consentement, Manipulation, alliance, compromis, création d'une institution
Interaction forte compétitive	Manipulation, défi, création d'une institution	
Interaction forte collaborative	Compromis, Alliance, renforcement croisé	

Tableau 22 : Actions types dans le contexte d'une interaction institutionnelle donnée.

### **Propos d'étape**

En résumé, à la question '*Quel peut être l'apport théorique des travaux des néo-institutionnalistes au regard des actions commerciales possibles envers le système institutionnel d'un Grand Projet ?*' », nous retenons deux éléments de réponse principaux.

1 - *L'action commerciale institutionnelle proactive* se décompose en deux phases: la phase de légitimation et la phase d'action envers le système institutionnel complexe que constitue le Grand Projet. Le choix de la tactique, pour la mise en œuvre de l'action se détermine, en fonction du contexte institutionnel donné, et suppose une maîtrise des règles institutionnelles en jeu.

2 - *Le consentement, le compromis, l'évitement, la défiance, la manipulation*, ainsi que *la création d'une institution* sont des *actions commerciales institutionnelles proactives* plausibles, auxquelles on peut ajouter le *renforcement croisé, le renforcement d'un allié* et *l'inertie*.

Nous n'avons volontairement pas abordé les modes de négociation qui sont en jeu dans la mise en œuvre de ces actions proactives envers le système institutionnel, et qui pourrait mériter une thèse entière. Nous renvoyons ici le lecteur au remarquable ouvrage de Jacques ROJOT, *la Négociation* (2006), qui propose des approches concrètes, notamment au travers de la compréhension en profondeur de la *rationalité limitée*, a priori particulièrement pertinentes dans le cadre d'un système institutionnel complexe.

En conclusion de ce chapitre, nous retenons que la grille d'analyse, et plus largement les concepts proposés par les néo-institutionnalistes, permettent à la fois de mieux décoder les forces institutionnelles en présence dans la situation commerciale, et

d'identifier des modes d'action pour les commerciaux, afin de prendre en compte plus efficacement l'ensemble du système institutionnel complexe, en jeu dans le cadre d'un Grand Projet, ainsi que les nouvelles réalités de la gouvernance moderne (notamment la systématisation des mises en concurrence formelles et la collégialité des décisions)

Si la pensée néo-institutionnelle est pertinente pour l'analyse institutionnelle, il nous semble, tout à fait est possible, de l'envisager avec une dimension résolument proactive qui sera une base importante de nos recommandations pratiques.

La seule véritable limite que nous ayons identifiée tient à des situations où la complexité du système institutionnel est trop grande ; cela ne semble pas être le cas pour les *Grands Projets* sauf dans le cas assez particulier de la création d'une norme ex nihilo, elle-même porteuse de projets. Toutefois, même dans ce cas, notre approche serait a priori pertinente, en prenant la construction de la norme par étape, ce qui est en la ramenant à une succession de projets.

Confortés dans notre approche commerciale systémique des *Grands Projets*, grâce à l'apport considérable des théories néo-institutionnelles, et avant de proposer des recommandations pratiques, nous présentons un résumé synthétique des conclusions de notre Discussion (tableau 23)

## 9.5. Résumé des principales conclusions de la Discussion

<b>Principales limites des théories commerciales actuelles</b>
1 – Elles font peu de cas aux situations de mises en concurrence normées
2 – Elles ne prennent pas en compte les Grands Projets comme des systèmes institutionnels complexes
3 – L'action commerciale, en soi, souffre d'un problème de légitimité..
<b>Contexte institutionnel en amont des Grands Projets</b>
1 - Les acteurs des Grands Projets sont multiples: donneur d'ordre, fournisseurs(s), sphère publique, financeurs. Ils interagissent au sein d'un système institutionnel complexe
2 - La conception du Grand Projet est générée très en amont. La planification des tâches fige progressivement les choix, ce dès après la phase de conception initiale, une phase où l'innovation est acceptée, et est même constitutive de l'institutionnalisation du Grand Projet
3 - La mise en concurrence des fournisseurs, via des Appels d'Offres, s'impose dans les relations commerciales liées aux Grands Projets. Elle oblige à reconsidérer le contexte institutionnel dans sa globalité.
4 - Le contexte qui préside à l'avènement du Grand Projet, est un système institutionnel complexe mais également dynamique (et non une réalité figée).
5 - Le Grand Projet s'institutionnalise progressivement, avec sa mythologie et ses règles propres. La planification des tâches et la mise en concurrence des fournisseurs participent de cette institutionnalisation (un phénomène auquel l'innovation peut contribuer initialement)
6 - L'action commerciale proactive institutionnelle, en amont et au sein des Grands Projets, est devenue majeure pour permettre à l'industriel de valoriser ses avantages compétitifs. Dans un contexte d' <i>Appels d'Offres normés</i> , ce type d'action de maîtriser l'impact de la concurrence.
7 – L'action commerciale en amont du Grand Projet suppose une phase de légitimation du fournisseur, avant qu'il puisse institutionnaliser ses avantages compétitifs
<b>Modes de décision au sein des Grands Projets</b>
1 - Les Grands Projets sont des systèmes institutionnels dynamiques et ouverts
2 - C'est dans le cadre de l'institutionnalisation progressive du Grand Projet, que les règles apparaissent selon les théories institutionnelles. Cette institutionnalisation implique un cadre assez collégial et ouvert à l'innovation (avant que la conception du projet ne soit figée)
3 - C'est principalement phase initiale de conception des Grands Projets que les innovations et les différenciations peuvent être efficacement mises en avant, par les industriels.
4 - La réussite de l'action commerciale institutionnelle proactive suppose une légitimation de l'industriel, dans le cadre d'une coopération organisée avec les acteurs impliqués dans la conception du Grand Projet. Cette coopération est marquée par une nécessaire collégialité.
5 - La coopération entre les acteurs de la conception du Grand Projet doit être organisée institutionnellement pour être légitime (y compris légalement) et efficace.
<b>Validité de l'apport des théories néo-institutionnelles au regard de l'analyse commerciale</b>
1 - Appliquer les outils conceptuels des néo-institutionnalistes pour penser le Grand Projet comme un système institutionnel interactif complexe, s'avère applicable opérationnellement et pertinent pour l'analyse commerciale d'un Grand Projet,
2 - Les travaux sur la légitimité sont très pertinents dans un contexte commercial.
3 - La compréhension de la mythologie propre à chaque Grand Projet est fondamentale pour analyser la légitimité des acteurs
4 - La notion de logique institutionnelle est opérationnelle pour comprendre les logiques d'actions des acteurs "hors projet".
5 - Les alliances entre acteurs sont clefs pour l'action commerciale institutionnelle proactive
<b>Validité de l'apport des théories néo-institutionnelles au regard de l'action commerciale</b>
1 - L'action commerciale institutionnelle proactive se décompose en deux phases: la phase de légitimation et la phase d'action envers le système institutionnel complexe que constitue le Grand Projet. Le choix de la tactique dépend du contexte institutionnel propre à chaque Grand Projet et de l'état de maîtrise des règles.
2 - Le <i>consentement</i> , le <i>compromis</i> , l' <i>évitement</i> , la <i>défiance</i> , la <i>manipulation</i> , ainsi que la <i>création d'une institution</i> sont des actions commerciales institutionnelles proactives plausibles, auxquelles on peut ajouter le <i>renforcement croisé</i> , le <i>renforcement d'un allié</i> et l' <i>inertie</i> .

## **10. RECOMMANDATIONS DU CHERCHEUR**

Au regard de nos travaux de recherche et d'analyse, étant à la fois dans une posture de chercheur et de praticien, notre soucis naturel est de proposer des axes d'amélioration de la Science de Gestion, en matière commerciale

Nous allons aborder ici deux points qui nous apparaissent majeurs :

- l'intégration d'un axe institutionnel fondé notamment sur les apports du néo-institutionnalisme dans la méthodologie d'action commerciale et,
- une réflexion sur les conséquences en termes d'organisation de l'action commerciale de l'entreprise dans le cadre de marché de Grands Projets.

Ces deux axes d'améliorations répondent aux deux questions pratiques que nous avons soulevées dans notre problématique :

- *Peut-on dériver, des travaux des néo-institutionnalistes, des outils méthodologiques permettant de mieux guider l'action commerciale ?*
- *Quelles sont les conséquences d'une telle approche sur la structure commerciale d'un groupe industriel. ?*

Elles s'entendent dans le cadre de l'approche constructiviste que nous avons retenue.

### **10.1. Intégration d'un axe institutionnel dans la méthodologie commerciale**

#### **10.1.1. Introduction d'un axe institutionnel dans la méthodologie commerciale**

Nous partons, afin de permettre ensuite d'identifier les différences liées à notre approche, du modèle qui nous semble à ce jour l'un des plus abouti concernant les

*Grands Projets*, car synthétisant lui-même les apports des *Ventes Relationnelles* et des *Ventes par la différenciation*: le modèle dit des « *Ventes Complexes* » de L. DUGAS et L. JOURDAN (2004), avec ses quatre phases clefs : *trouver l'idée*, *lancer le projet*, *valoriser l'offre* et *rebondir avec client* (cette dernière étape étant postérieure au gain du marché et donc à l'action commerciale telle que nous l'étudions, comme annoncé en introduction du chapitre 2)

Ce modèle correspond, peu ou prou, à la logique de management d'un projet que nous pouvons découper en quatre grandes phases pour ce qui tient à la relation avec les fournisseurs : la *naissance du projet*, la *conception du projet* (avec la présélection des fournisseurs qu'elle soit formelle ou de facto par exemple par le choix de standards), la *phase de négociation* (qui aboutit au contrat fondamental) et enfin la *phase de déploiement* (qui engendre souvent des avenants contractuels, sous forme, par exemple, de '*change orders*'). Nous introduisons aussi, évidemment, la phase centrale formelle de l'Appel d'Offre, dont nous avons amplement dit la portée contraignante.

Nous proposons d'introduire un axe institutionnel au sein, et même englobant l'action commerciale ; un axe qui sera le lieu de l'*action commerciale institutionnelle proactive* et qui, loin de se centrer sur la seule relation client-fournisseur, va au contraire prendre en compte l'ensemble du système institutionnel complexe que constitue le *Grand Projet*. Un système que l'industriel doit intégrer, en prenant en compte toutes les parties prenantes que sont le futur *donneur d'ordre* bien sûr, mais aussi les instances de régulations, la sphère publique voire politique, les financeurs etc., et qui composent le système institutionnel dans lequel se développe le phénomène d'institutionnalisation du *Grand Projet* – avec sa mythologie et ses règles propres.

Abordons, dans un premier temps, les grandes Phases de cette action institutionnelle proactive.

Durant les deux premières Phases, que nous nommons Phase 1, durant laquelle le fournisseur va effectuer un travail de préparation, et Phase 2, durant laquelle s'exerce les actions dites structurantes, l'effort sera, d'abord, porté sur la légitimation de l'action commerciale afin de permettre à l'industriel de participer à la naissance et

surtout à la phase de conception du *Grand Projet*, pour aboutir à la construction de modalités de structuration des marchés favorables dans la cadre du management du projet (découpage du projet avec des lotissements idoines, critères de décision qualitatifs forts, inclusion de choix techniques voire de normes favorables à l'industriel etc.). Cet effort implique un travail de mise en résonance de l'offre de l'industriel avec la mythologie du Grand Projet ; mythologie qu'il peut d'ailleurs contribuer à construire grâce à la légitimité qu'il acquiert. Et ce en s'attachant toujours à respecter les règles propres au Grand Projet (formalisme, procédures etc.). L'objectif commercial est donc ici de créer des *standards de fait* et/ou des règles de gouvernance favorables, de manière non seulement légale mais pleinement légitime, en anticipation de l'Appel d'Offre.

Ainsi, durant le déroulement de l'Appel d'Offre, l'effort n'est plus tant porté sur la valorisation de l'offre (comme dans le modèle des « *Ventes Complexes* ») puisque la principale action de différenciation a été effectuée en amont, mais plutôt sur le maintien de la légitimité pour contrer toute remise en cause des choix technologiques et/ou des modalités de décision (devenus a priori favorables si l'action durant les deux premières phases a été bien menée). Cet effort de maintien de la légitimité, pour préserver les acquis en termes de différenciation, construits pendant les deux premières Phases de *l'action commerciale*, constitue la Phase 3 que nous appellerons *Phase de Récolte*. Elle s'exerce au moment du lancement de l'Appel d'Offre mais surtout pendant les phases de négociations, pour éviter qu'une option alternative, proposée par un concurrent, soit prise en compte (en s'appuyant notamment sur le formalisme de l'Appel d'Offre)

Le fournisseur entre, ensuite, dans une relation de négociation client-fournisseur, au mieux bjective, au pire avec une compétition réduite, soit par la coopération entre fournisseurs dans la phase amont qui prédétermine de fait, en partie, et en toute légalité, les attributions du marché visé, soit par la volonté de maintenir plusieurs fournisseurs de la part du donneur d'ordre.

Nous proposons une représentation graphique ci-après



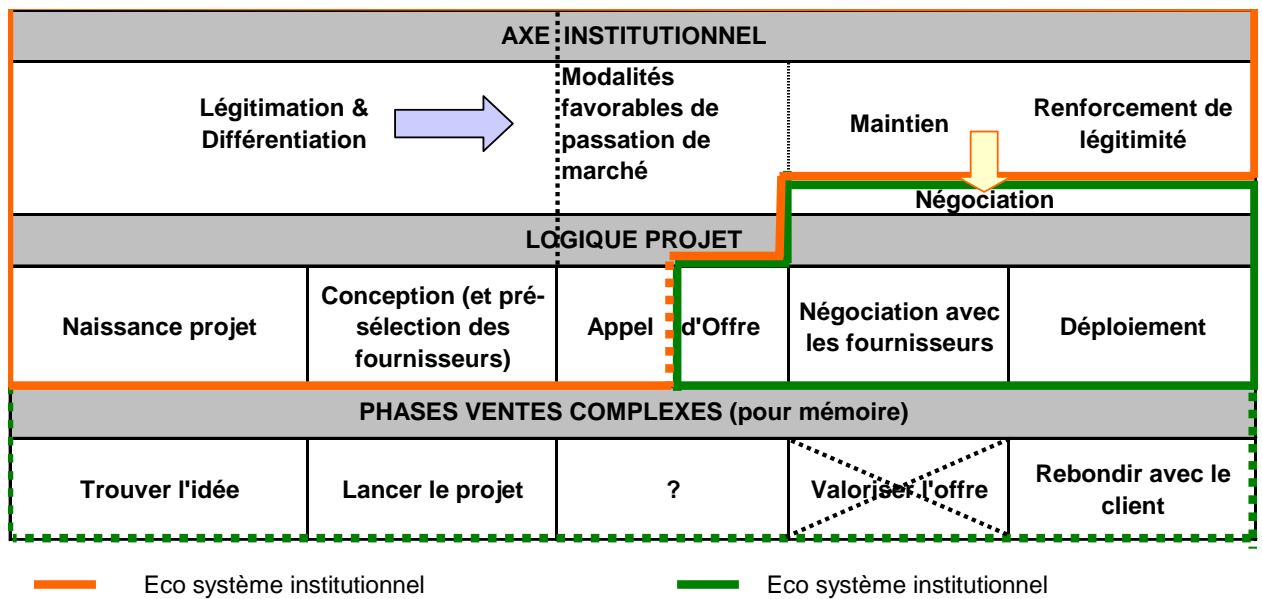


Figure 8 : Intégration d'un axe institutionnel dans l'action commerciale pour les *Grands Projets*.

Si l'action de maintien de la légitimité, construite avec une mythologie en résonance avec le *Grand Projet*, ne fonctionne pas (par exemple du fait de contre-attaques institutionnelles de la concurrence), le fournisseur revient alors à une stratégie de modification du contexte institutionnel, par exemple de disruption (DUGAS , JOURDAN 2004), voire de *désinstitutionnalisation*, pour rechercher une remise à plat ou une évolution de la conception du projet et donc des critères de passation des marchés. Une telle démarche n'a évidemment de chance d'aboutir que si l'institutionnalisation du *Grand Projet* est suffisamment faible. On peut citer ici deux exemples types : la contestation du résultat d'un appel d'offre devant, par exemple, une juridiction en charge de la *Politique de la Concurrence*, ou la contestation de la conception du *Grand Projet* elle-même, par des institutions politiques ou par des institutions associatives.

Ces grands principes étant énoncés, au travers des trois grandes Phases décrites plus haut, nous proposons de retenir huit étapes pour la mise en œuvre pratique de *l'action commerciale institutionnelle proactive*.

Nous retenons tout d'abord trois étapes préparatoires, qui constituent la Phase 1 de l'action commerciale institutionnelle proactive.

### **Phase 1 : Etapes Préparatoires**

#### Première étape

La première étape consiste à cartographier le paysage institutionnel en identifiant les organisations parties prenantes, leurs logiques institutionnelles et leurs sources de légitimité en appréciant les forces en présence (y compris les siennes propres), en mettant en lumière les mythes structurants du *Grand Projet*, ainsi que ses règles propres (par exemple les procédures de gouvernance écrites ou d'usage) et, quand cela est pertinent (notamment dans le cas d'actions de normalisation) de relever les axes d'isomorphisme. Un point important est de bien identifier l' (les) institutions(s) porteuses de la (des) légitimité (s) la (les) plus forte (s), notamment morale(s).

#### Deuxième étape

La deuxième étape consiste à identifier les résonances entre l'industriel (au sens large : offre technologique, positionnement, image etc.) et la mythologie du *Grand Projet* et d'identifier les alliances possibles avec les autres acteurs, afin d'accroître, voire d'acquérir, une légitimité suffisante pour participer à tout ou partie de l'élaboration du *Grand Projet* sur le plan technico-économique et/ou de sa gouvernance, notamment auprès de l'institution la plus puissante institutionnellement.

### Troisième étape

La troisième étape consiste à établir des *ponts intellectuels et cognitifs* entre les éléments de différenciation technologiques ou des règles de gouvernance favorables à l'industriel, avec la mythologie du *Grand Projet*. Nous souhaitons souligner ici deux points.

Certains industriels auront la tendance naturelle de centrer leurs efforts sur les solutions techniques alors que les prescriptions comme le respect de certaines normes environnementales ou sociales, ainsi que les modalités de management de projet peuvent être des outils puissants pour faire résonner cognitivement une offre avec les mythes souvent politiques d'un *Grand Projet*. Le *Cas SESAR* est très illustratif de ces pratiques.

Dans cet effort de légitimation, il est très important, non seulement de bien comprendre la mythologie, mais aussi de respecter les règles de formalisme propres au Grand Projet (les procédures, les statuts etc.)

### **Phase 2 : Etapes Structurantes**

Nous retenons maintenant trois nouvelles étapes, qui nous amèneront jusqu'à la sortie de l'Appel d'Offre, que nous nommons Etapes Structurantes et qui constituent la Phase 2, de l'action commerciale institutionnelle proactive.

Très naturellement, ces nouvelles étapes, à l'issue du travail préparatoire explicité ci-dessus, consistent à déterminer une tactique afin d'institutionnaliser les éléments technologiques ou cognitifs différenciant l'entreprise, en prenant en compte l'ensemble du système institutionnel, pour notamment peser sur la structuration et le contenu du cahier des charges du *donneur d'ordre*.

### Quatrième étape

La quatrième étape sera centrée sur le gain ou le renforcement de la légitimité de l'entreprise industrielle pour participer à la naissance ou au moins à la conception initiale du Grand Projet.

Avant d'aborder plus loin l'aspect de la tactique institutionnelle, nous pouvons citer ici, pour illustrer notre propos, quelques exemples d'arguments que nous avons pu voir utilisés au cours de notre expérience professionnelle.

Le premier exemple est la référence à un *Grand Projet* du même domaine technique, en faisant intervenir un autre donneur d'ordre ou une administration, qui viendra expliquer aux différents acteurs du système institutionnel son projet, dans le cadre, par exemple, d'un échange de *bonnes pratiques*. L'industriel devient ainsi de fait un référent légitime, par sa capacité à apporter de l'information crédible.

Le deuxième exemple est d'utiliser des personnes légitimes à intervenir *intuitu personae* dans la phase de conception *es qualité*. L'action commerciale consistera ici à les identifier dans les Conseils d'Administration, chez les grands consultants ou au sein des divers organes consultatifs de l'entreprise (Comité Scientifique, Comité Stratégique etc...).

Le troisième exemple est de créer un véhicule institutionnel légitime ; c'est la méthode utilisée par THALES EADS et AIRBUS, en lançant *Air Traffic Alliance* (Cas SESAR).

### Cinquième étape

La cinquième étape, une fois la légitimité de pouvoir participer à la phase de conception du projet acquise, consiste à promouvoir les arguments favorables à l'industriel en termes technologiques ou cognitifs au sein des instances institutionnelles pertinentes, une action de différenciation amont.

On retrouve ici tous les outils habituels des *Ventes Relationnelles* et des pratiques de différenciation mais, pour ces dernières, l'objet n'est pas seulement la réalisation du *Grand Projet* mais aussi, voire essentiellement, la mise en évidence du soutien à la mythologie du *Grand Projet*.

Un exemple type nous est donné par le *Cas GSM* concernant l'Australie, où l'industriel ALCATEL a promu le standard GSM, qui lui était favorable, au regard de l'objectif politique d'accroissement de la compétition, beaucoup plus que comme la meilleure technique pour réaliser le projet de déploiement de téléphonie mobile lui-même. Une fois l'argument identifié par ALCATEL, l'action a consisté à porter l'argument envers les institutions puissantes (notamment le régulateur AUSTEL), par des voies institutionnelles (par exemple la commission des industriels des télécommunications – légitimité cognitive et morale) et intra-personnelles.

L'institutionnalisation d'une *nouvelle génération* d'équipements, la mise en avant de nouvelles normes environnementales, le couplage technologique permettant de redéfinir l'objet du *Grand Projet* par exemple pour améliorer son plan d'affaires, la localisation de l'emploi ou de la R&D sont autant d'exemples rencontrés dans le monde des Grands Projets. Il n'y a pas de liste exhaustive car les bons arguments dépendent à la fois de la mythologie propre à chaque projet et à l'offre de l'entreprise industrielle concernée.

### Sixième étape

La sixième étape consiste à institutionnaliser les avantages compétitifs, afin qu'ils deviennent prescriptifs dans la planification portée par le *Management de Projet*, et qui, naturellement, se retrouveront alors, sous une forme ou une autre, dans le cahier des charges de l'Appel d'Offre.

Cette institutionnalisation peut prendre plusieurs formes ; nous en avons identifié cinq, qui peuvent d'ailleurs exister en parallèle.

L'action d'institutionnalisation des avantages compétitifs la plus simple, a priori, est de proposer des éléments techniques ou normatifs propres à l'entreprise pendant la

phase de conception du *Grand Projet*, afin qu'ils se retrouvent dans l'Appel d'Offre. Cette voie est de plus en plus difficile car l'un des rôles des acheteurs, lors de la phase de définition du cahier des charges de l'Appel d'Offre, va être justement de remettre en cause ces choix a priori. Au regard des interviews que nous avons menées, cette forme d'action fonctionne surtout, soit pour des Grands Projets très novateurs, soit quand l'offre de l'industriel ne pèse que quelques pourcents du *Grand Projet* final.

A l'autre extrême, une autre forme d'action consiste à participer à la création d'une norme qui a vocation à porter nombre de *Grands Projets*. L'objectif sera alors de promouvoir ses arguments en devenant un acteur légitime au sein de l'institution porteuse du standard, pour y introduire des éléments de différenciation. C'est typiquement le cas que nous avons examiné avec les industriels scandinaves pour l'élaboration de la norme de téléphonie GSM.

Dans le même esprit, la troisième forme d'action consiste à faire adopter une norme favorable à l'industriel par une instance régulatrice qui impose son choix au donneur d'ordre. C'est typiquement le cas rencontré avec l'adoption du GSM par AUSTEL en Australie.

La quatrième forme d'action consiste, elle, à faire adopter, ou à construire au sein du *Grand Projet*, une norme ou une technologie favorable directement par le donneur d'ordre. Le *Cas SESAR* est illustratif en ce qu'il met l'accent sur la fait que cette forme d'action suppose, dans les systèmes de gouvernance modernes, une forme de coopération entre industriels. En l'espèce, cette coopération a donné lieu à une répartition des segments de marchés entre industriels (même si une mise en concurrence finale existera). Cette forme d'action peut aussi consister à ce que plusieurs industriels puissants mettent en avant la pertinence d'un choix technique ou d'organisation de projet, légitimés par leur poids sur le marché. Ce type d'action n'est pas simple ni forcément courant mais il n'est pas non plus uniquement théorique pour une raison simple : les *Grands Projets* doivent être réalisés et cela suppose que des industriels y participent ; ne pas adopter une norme technique demandée par plusieurs fournisseurs potentiels importants peut apparaître comme un risque pour la bonne marche du projet lui-même.

La dernière forme d'action que nous avons identifiée, va consister à peser sur l'orientation des modalités de sélection des fournisseurs, avec notamment deux points clefs : mono-source ou multi-source ; sélection en plusieurs étapes (avec une première offre puis une '*best & final offer*') ou en un seul tour éliminatoire pour les perdants. Cette forme d'action peut s'appuyer notamment sur l'exemple d'Appels d'Offres précédents qui sont légitimes, soit parce qu'émis pour le même type de projet, soit parce que produits par le même *donneur d'ordre*. L'autre voie est de justifier de l'intérêt économique de partager le marché, ou au contraire de n'avoir qu'une source au moyen, par exemple, d'études externes communiquées aux acteurs impliqués dans le *Grand Projet*. La tactique retenue dépend évidemment de l'intérêt du fournisseur, mais aussi de sa lecture de ce que vont promouvoir ses concurrents (et donc aussi de leur légitimités relatives à faire valoir leurs points de vue)

Nous résumons ici la liste (non exhaustive) des actions possibles d'institutionnalisation des avantages compétitifs (notre sixième étape), qui sont, à l'évidence, primordiales.

- Introduire des spécifications techniques dans un appel d'offre
- Participer à la création d'un standard international
- Faire adopter une norme, favorable à ses intérêts, par le régulateur
- Faire adopter, ou co-construire, une norme favorable à ses intérêts, directement au sein du *Grand Projet*
- Participer à l'élaboration d'une grille d'évaluation légitime des futures *Propositions Commerciales*.

Ces actions ne sont possibles, redisons le encore, que si le fournisseur est devenu légitime à participer aux phases amont du *Grand Projet*.

A l'évidence, il y a une boucle itérative au sein des quatrième, cinquième et sixième étapes, puisque l'environnement institutionnel n'est pas figé, ne serait-ce que par l'impact des actions des autres organisations, à commencer par les concurrents. Il y a donc nécessairement une boucle d'itération en fonction des évolutions, qui peut être

limitée, si la conception du projet a permis une forme de *coopération*, qui doit bien sûr rester dans un cadre non seulement légal mais éthique.

De fait, si nous avons présentées les trois étapes précédentes comme consécutives pour la clarté du propos et parce qu'elles suivent une certaine logique, elles sont, en fait, largement à considérer en parallèle, en ayant toujours à l'esprit que le *Grand Projet* s'institutionnalise progressivement, au sein d'un système dynamique.

Abordons maintenant la phase de *récolte des fruits* des actions de préparation puis de structuration, qui ont amené le fournisseur, dans une situation favorable, au moment de l'Appel d'offre

### **Phase 3 : Récolte**

#### Septième étape

L'avant-dernière, et septième, étape de l'action institutionnelle proactive va consister à *récolter les fruits des étapes précédentes* et à se voir octroyer le marché convoité, par le maintien de la légitimité acquise et le respect actif de la légitimité procédurale.

Ainsi, cette septième étape de *l'action commerciale institutionnelle proactive* va consister principalement à *coller à la légitimité procédurale*, action grandement facilitée aujourd'hui par le formalisme très strict des modalités d'attribution de marchés, et à concentrer ses efforts sur la négociation (le plus souvent les clauses contractuelles et le niveau de prix acceptable).

En effet, une fois le cahier des charges élaboré avec des éléments favorables à l'offre de l'industriel, celui-ci aura alors, tout intérêt à respecter très scrupuleusement le formalisme de l'Appel d'Offre pour qu'il soit déclaré fructueux et le marché attribué. Ce travail est à la fois très contraignant (certains Appels d'Offres supposent de rendre des milliers de pages au Client, parfois en quelques semaines) et facilité par la gouvernance moderne qui applique des processus très stricts.



Citons ici, anonymement, un grand industriel du domaine des infrastructures routières et portuaires que nous avons pu interviewer “ *Quand on parvient à orienter, suffisamment tôt, la définition du projet pour que le cahier des charges soit favorable, tout le jeu consiste à ne pas faire de bêtises dans la réponse pour ne pas se faire sortir ; c’est du boulot mais c’est tellement codifié qu’il suffit souvent de suivre les grilles sans chercher à se différencier – et en agitant tous nos contacts pour vérifier et surtout empêcher que rien ne se fait en dehors de l’Appel d’Offre* ”.

.

On voit ici que le fait de coller à la légitimité procédurale du contexte n’est pas qu’une action de suivi studieuse mais elle est aussi proactive, au sens où l’industriel va tenter de s’assurer que le processus suit son cours sans modification du cahier des charges. C’est typiquement le cas des industriels européens, présents dans SESAR JU, qui vont devoir lutter contre les très probables attaques de concurrents non européens, pour tenter de remettre en cause les principes de gouvernance de SESAR JU.

Même si la négociation commerciale avec le *donneur d’ordre* n’est pas ici notre propos, nous souhaitons faire deux remarques qui ont un lien avec le contexte institutionnel.

Tout d’abord, si la négociation tourne mal, ou si l’industriel n’est pas retenu à l’issue de l’Appel d’Offre pour entrer en négociation finale, l’action immédiate possible peut être de tenter de remettre en cause la légitimité de la conception du *Grand Projet*, ou du processus de sélection, comme nous l’avons déjà évoqué plus haut.

Ensuite, l’industriel a tout intérêt à respecter le formalisme, y compris humain, en phase d’Appel d’Offre. Ainsi, afficher ses proximités avec un acteur du client, qui peuvent exister (passé professionnel ou scolaire commun, même club de sport etc.), atténue sa légitimité procédurale et le disqualifie plus ou moins quand il s’agit de porter des jugements pour nourrir le résultat des grilles d’évaluation. Notamment à l’encontre de celui qui s’y serait risqué.

## Huitième étape

L'ultime étape du processus que nous recommandons, consiste, une fois le marché signé, à renforcer la légitimité institutionnelle pour préparer les amendements aux projets – ou les prochains *Grands Projets* - qui pourraient mettre en jeu tout ou partie des mêmes acteurs institutionnels.

Il est à noter que dans les *Grands Projets*, une fois le contrat signé, une proximité naturelle ouverte s'établit avec les acteurs institutionnels (souvent très réduite pendant la phase d'Appel d'Offre) et permet de tisser des liens qui seront au cœur de la construction de la légitimité pour les prochains projets.

Avant de conclure cette section, nous souhaitons souligner que, si les théories néo-institutionnelles nous permettent de franchir un pas conceptuel majeur, la mise en pratique commerciale reste *un art complexe*.

En effet, les tactiques institutionnelles qui permettent d'atteindre les différents objectifs, notamment dans la phase des *actions structurantes*, sont multiples (et probablement pas encore exhaustives) : *consentement, défi, manipulation, compromis, création d'institutions* auxquelles nous ajoutons *le renforcement croisé des légitimités, l'appui à la légitimation d'une institution alliée, et l'inertie institutionnelle*. Le choix tactique dépend du contexte institutionnel, mais aussi d'une forme de subjectivité multiple, tenant à la perception qu'a chaque acteur, du contexte spécifique du *Grand Projet*, qu'il contribue à façonner.

De plus, nous avons identifié deux points majeurs concernant les modes d'action envers les institutions qui tiennent, outre le fait qu'elles doivent être engagées très en amont, à la collégialité des décisions dans la phase de conception, et à la nécessaire organisation institutionnelle des coopérations. La réussite des *actions commerciales institutionnelles proactives* tient donc aussi à la capacité à générer a priori, et à entretenir, de manière organisée, un état de confiance.

Le tableau ci-après (tableau 24) résume les huit étapes de l'action commerciale institutionnelle proactive et les outils afférents.

Action Commerciale Institutionnelle Proactive									
(envers l'éco-système institutionnel : régulateur, future client, financeurs, sphère politique)									
Etapas préparatoires			Action structurante			Récolte			
Cartographie	Résonnances	Ponts	Légitimation	Différentiation	Institutionnalisation	Suivi	Légitimation	Tactiques	Attitudes
Identification des institutions, sources de légitimité, logiques, mythes structurants du projet, axes isomorphiques	Identification des résonnances entre la mythologie du Grand Projet et l'entreprise industrielle (offre, image etc.)	Etablir des ponts intellectuels et cognitifs entre les éléments différentiants de l'entreprise et les mythes du Grand Projet	Acquérir (directement ou via des tiers) une légitimité suffisante pour participer à la conception du Grand Projet	Promouvoir des arguments différenciant sur le plan technique et cognitif	Institutionnaliser les arguments par la régulation ou directement dans le cahier des charges	Suivre le processus pour coller au plus près à la légitimité procédurale de l'Appel d'Offre / <b>action en délégitimation du processus ou de l'objet</b>	Maintenir/Renforcer la légitimité pour préparer les amendements ou les prochains Grands Projets	Evitement, Consentement, Manipulation, Défi, Compromis, création d'une institution, renforcement croisé des légitimités, inertie, appui à la légitimation	Collégialité & organisation de la coopération
Logique du Grand Projet									
Naissance de l'idée		Conception			Appel d'Offre	Négociation	Déploiement		

Désinstitutionnalisation : Défi puis (re)-création institutionnelle

←

SI ECHEC

Tableau 24 : Les huit étapes de l'action commerciale institutionnelle proactive.

<u>Propos d'étape</u>
<p>En synthèse, nous pouvons définir trois grandes phases de l'action commerciale institutionnelle proactive :</p> <p>Phase 1 Préparation de l'action: Cartographier le système institutionnel (légitimités, règles et formalisme, mythologie, axe de convergences et de divergences, logiques institutionnelles) ; établir des résonnances puis des ponts intellectuel et cognitifs entre la mythologie du Grand Projet et l'Industriel.</p> <p>Phase 2: Action structurante: phase de légitimation ; différenciation dans la phase de conception du <i>Grand Projet</i>, institutionnalisation des avantages compétitifs.</p> <p>Phase 3: Récolte (à partir de la phase d'Appel d'Offre): suivi et maintien de la légitimité.</p>

### 10.1.2. Objections à l'introduction d'un axe néo-institutionnel dans l'action commerciale

On peut émettre trois grandes objections à la démarche proposée ci-dessus.

La première objection est que le travail institutionnel proactif n'élimine pas la concurrence in fine, ni les Appels d'Offres compétitifs.

Ce point est valide mais *l'action commerciale institutionnelle proactive* permet de limiter cette concurrence à un nombre réduit d'acteurs, comme nous l'avons montré plus haut.

De plus, le risque de ne pas adopter cette démarche est de voir des standards ou des contraintes techniques ou d'organisation, explicites ou implicites, apparaître dans les Appels d'Offres et qui soient contraires à ses intérêts, résultant de l'action de concurrents plus proactifs.

La deuxième objection est qu'il n'est pas toujours possible d'établir un lien entre l'offre industrielle et la mythologie fondamentale du *Grand Projet*, ou que l'on ne peut pas toujours former d'alliance avec un acteur légitime, pour porter ses arguments. Il peut donc être impossible à un acteur de devenir un acteur légitime, direct ou indirect, du *Grand Projet*.

La réponse tient en un mot anglo-saxon : NOGO. On ne peut vendre que ce qui est vendable, et l'action commerciale ne peut palier un manque fondamental de positionnement d'une entreprise. La démarche proposée a ici le mérite de contribuer à éviter de préparer des offres qui n'auront quasi aucune chance d'être retenues (sauf à casser les prix – et encore)

La troisième objection est qu'il existe des *méthodes*, notamment via des agents ou intermédiaires, pour agir *très directement* sur le contexte institutionnel. Si faire appel à des compétences externes est une pratique parfois tout à fait nécessaire et

souhaitable, l'usage de certaines *méthodes*, aujourd'hui datées, outre la prise de risque (y compris pénal) qu'elles supposent, s'inscrira toujours plus difficilement dans un monde économique plus professionnalisé et plus normé.

### **10.1.3. Points saillants de divergence par rapport aux théories commerciales actuelles (et au lobbying)**

Avant de conclure, et puisque nous entendons cette démarche comme complémentaire des théories commerciales actuelles et notamment de la démarche dite des « Ventes Complexes » il est intéressant de nous pencher sur les points de divergence avec les pratiques actuelles et qui tiennent principalement à deux aspects: la gestion de la différenciation et la gestion du relationnel humain.

Les divergences du modèle proposé par rapport aux approches de *Vente par la différenciation* sont de trois ordres.

Tout d'abord, et à l'évidence, il y a une différence de *timing* puisque l'effort de différenciation va se porter en amont de la conception du projet et non pendant dans la phase de construction et de formalisation, où le fournisseur s'attachera surtout à maintenir sa légitimité institutionnelle et, ce faisant, à conserver en place le couple mythologie / solutions industrielles.

Ensuite, l'action de différenciation ne va pas se faire principalement au regard des besoins du client mais par rapport au système institutionnel complexe que constitue le *Grand Projet* et notamment, par rapport à la construction de la mythologie institutionnelle du *Grand Projet* (qui n'est pas celle du donneur d'ordre)

Prenons deux exemples pour illustrer ce point.

Le *Cas GSM* nous donnera notre première illustration. Quand l'industriel ALCATEL se différencie, en mettant en avant sa compétence sur le standard GSM pour expliquer que cette technologie permet d'avoir jusqu'à cinq opérateurs concurrents, il ne sert en rien son (futur) client TELSTRA qui a un monopole et espère un *duopole confortable* (nous sommes en 1990). Mais ALCATEL *met en résonance sa légitimité*

*pragmatique d'industriel avec le mythe politique* (donc 'moral' au sens sociologique) de la dérégulation. Ainsi quand le standard GSM sera choisi par le gouvernement australien en s'appuyant sur cette possibilité d'offrir plus de concurrence, ALCATEL sera l'acteur légitime reconnu relativement à cette mythologie de la dérégulation par la technologie; au point que TELSTRA le retiendra comme fournisseur, même si la norme dont ALCATEL a fait la promotion lui a créé deux concurrents au lieu d'un seul. Ce cas, presque caricatural, montre que l'action de différenciation, dans un contexte d'action commerciale institutionnelle, peut être assez éloignée, voire contraire aux intérêts du futur client.

On retrouve avec le *Cas SESAR* un phénomène similaire. Les industriels, qui ont pour clients finaux les ANSP nationales, vont bâtir leur légitimité sur leur capacité à rendre possible techniquement, donc à incarner pragmatiquement, la mythologie du *Ciel Unique* prônée par la Commission Européenne et, quelque-part contraire aux intérêts des ANSP nationales. Cela n'empêchera pas la DGAC de passer un contrat cadre à THALES qui est justement devenu un des acteurs légitimes – et notamment quasi incontournable techniquement – de la mise en œuvre de l'intégration de la gestion du trafic aérien en Europe, au travers de SESAR.

Troisième et dernier aspect des divergences avec les approches actuelles, concernant les actions de différenciation, l'action de légitimation en amont des avantages compétitifs, n'est pas forcément une action solitaire et peut amener à des alliances ouvertes, rendues possibles par le fait que cette action est placée en amont de la conception du projet.

En résumé, nous retiendrons que l'action de différenciation, dans la phase amont de l'action commerciale institutionnelle, est très différente des approches actuelles, au sens où elle intervient très en amont, qu'elle est portée vers l'enjeu institutionnel (et non seulement les besoins du donneur d'ordre) et qu'elle amène, en général, une forme d'alliance.

Comme nous l'avons annoncé plus haut, le deuxième point de divergence tient à la gestion du relationnel humain aujourd'hui travaillé notamment par les théoriciens de la *Vente Relationnelle* dont le principe très résumé consiste à se construire le bon

réseau, identifier les personnes influentes (avec plusieurs types de pouvoirs) et les *traiter* pour qu'elles soutiennent votre projet. En résumé, la philosophie sous-jacente pourrait se résumer à : *traitez les VITO et votre vente est assurée* (VITO : Very Important Top Officer – DUGAS et JOURDAN 2004).

La première différence avec notre approche, mais qui n'est en rien contradictoire en soit avec les théories actuelles, concernant la gestion des relations humaines, est que la gestion de la relation ne se fait pas uniquement, voire pas principalement, envers le donneur d'ordre, mais envers l'ensemble des acteurs du jeu institutionnel. Ici, les travaux sur les réseaux d'influence, notamment dans le cadre des réflexions sur le lobbying, seront un secours utile au praticien commercial.

La seconde différence tient, elle, à la relation avec le donneur d'ordre dans la phase d'appel d'offre et elle est beaucoup plus fondamentale. En effet, le but n'est plus d'assurer une action de différenciation chez le Client, en s'assurant notamment le support des VITO, mais de maintenir sa légitimité, en résonance avec les mythes institutionnels majeurs du Grand Projet, puisque l'action de différenciation a été effectuée en amont. Or ce maintien de la légitimité passe notamment par la stricte conformité aux règles et usages édictés, au cours de l'institutionnalisation du *Grand Projet*. C'est par cette conformité que le fournisseur renforce, pour la maintenir toujours à un niveau élevé, sa légitimité par une action de légitimation cognitive.

En d'autres termes, le but n'est pas tant d'avoir des soutiens VITO mais des NOP (*“ No Enemy Please ”*)

Cette approche n'est pas une facilité mais est due à un constat simple : quand on a pu rendre ses solutions incontournables dans la phase de conception en amont, la seule perturbation qui puisse arriver est que cette conception soit remise en cause par l'un ou l'autre des acteurs chez le *donneur d'ordre*. Ceci fait écho aux résultats des interviews, qui attestent que les décisions sont de plus en plus collégiales. Dans un tel système – avec des modalités de décisions transverses – il est beaucoup plus efficace de rechercher la *non opposition* (ce qui est possible puisque les solutions proposées sont conformes aux mythes) que des soutiens qui *feraient plier les opposants*.

Citons la encore un grand client que nous avons interviewé et qui conforte ce point de manière forte : ‘‘...*nobody will fight ever a solution that is according to the plan..you do not fight for feeding a cat with grass*’’

Ceci peut apparaître comme contradictoire avec l’importance des relations humaines que nous avons soulignées plusieurs fois lors de nos études de *Cas*. De fait, à notre sens, les véritables personnes importantes ne sont pas tant les VITO identifiés par leur pouvoir ou influence au sein de l’organisation mais les *entrepreneurs institutionnels* impliqués dans les institutions légitimant le *Grand Projet*.

Les techniques, maintenant classiques, de gestion des relations humaines tirées des *Ventes Relationnelles* sont a priori applicables à ce type de relations, mais leur application suppose que l’industriel dispose d’une organisation et de ressources humaines idoines (nous y reviendrons dans la section 10.2).

Avant d’aborder les aspects d’organisation liés à l’introduction d’un axe institutionnel fort englobant l’action commerciale, nous présentons ici un tableau (tableau 24) résumant les principaux points de divergence entre notre approche néo-institutionnelle et le modèle de ventes complexes couplant les *Ventes Relationnelles* et les *Ventes par Différentiation*.



<b>Divergences concernant l'action de différenciation</b>		
	<b>Action commerciale institutionnelle proactive</b>	<b>Modèle des ventes complexes</b>
Timing	Différenciation en amont pendant la phase de conception du Grand Projet	Différenciation pendant la phase d'offre
Axe	Mythologie institutionnelle du <i>Grand Projet</i>	Besoin exprimé du Donneur d'Ordre
Forme	Action envers le contexte institutionnel global ; réseau	Focus sur la relation Client Fournisseur
<b>Divergences concernant le Relationnel Humain</b>		
	<b>Action institutionnelle proactive</b>	<b>Modèle des ventes complexes</b>
Axe	Contexte institutionnel global	Client
Objectif	'NO Enemy' (NOP) & obtention du soutien des Entrepreneurs Institutionnels	Obtention du soutien de VITO chez le Client

Tableau 24 : Divergences entre l'action commerciale institutionnelle proactive et le modèle des *Ventes Complexes*

Les divergences par rapports aux actions dites de *lobbying* sont, elles, de deux ordres.

Tout d'abord, l'action commerciale institutionnelle proactive ne se centre pas sur la seule sphère publique, ce qui est le propre du *lobbying*, et qui est, comme nous l'avons vu plus haut, une condition essentielle de son acceptabilité – et donc aussi de son *enfermement*.

Ensuite, et c'est le point fondamental ici, l'action commerciale institutionnelle proactive centre son action et notamment son action en légitimation, sur le système institutionnel du *Grand Projet* lui-même, et non sur chacun des acteurs qui portent le projet (eg : l'action commerciale classique qui centre son action vers les clients ou le

lobbying qui centre son action vers la sphère publique). En creux, le principe qui sous-tend ce choix pour l'approche commerciale est que, le *Grand Projet* s'institutionnalisant en devenant lui-même une institution, l'action commerciale doit s'exercer en tenant compte du système institutionnel qu'il incarne et non principalement au regard des organisations qui le portent, et qui ont d'autres logiques, et surtout d'autres *mythologies*, souvent contradictoires.

### **Propos d'étape**

En résumé, les points saillants de divergence par rapport aux théories commerciales actuelles concernant les Grands Projets sont les suivantes :

- 1 - L'action commerciale institutionnelle proactive a son impact maximal dans la phase de conception du projet; très en amont des Appels d'Offres – et non au moment de l'offre.
- 2 - L'action de différenciation se porte au regard de la mythologie du Grand Projet - et pas spécifiquement des besoins supposé du client
- 3 – La recherche d'alliances *légitimantes* dans la phase amont des Grands Projets est fondamentale – et non la recherche d'une relation bijective exclusive avec le client.
- 4 – La prise en compte de l'ensemble du système institutionnel du Grand Projet dans la construction du réseau relationnel humain est très importante
- 5 - Dans la phase d'Appel d'Offre (post action de différenciation dans la conception du Grand Projet), le but doit être de ne pas se faire d'ennemis (plus encore que de rechercher des soutiens forts).
- 6 – L'objectif de l'action commerciale est d'institutionnaliser ses avantages compétitifs au sein du *Grand Projet* considéré comme une un système institutionnel complexe - et non de tenter de les promouvoir vis-à-vis de chacun des acteurs.

## 10.2. Conséquences en termes de structure commerciale

Mettre en place une approche commerciale tirant parti des enseignements du néo-institutionnalisme, pour mieux adapter l'action commerciale, aux réalités de la gouvernance modernisée des *Grands Projets* internationaux, conduirait (et parfois a conduit) l'industriel, à s'interroger sur la pertinence de sa structure commerciale.

Les impacts sont a priori d'ordres organisationnel, humain et budgétaire.

### 10.2.1. Impact organisationnel

Prendre en compte commercialement l'ensemble du système institutionnel d'un Grand Projet dès la phase amont de sa conception suppose certaines remises en cause des organisations commerciales classiques.

La première difficulté de l'introduction d'un axe institutionnel, englobant les structures commerciales, tient au fait que son action est à la fois spécifique (les structures actuelles sont très majoritairement orientées vers l'offre et la relation client) et englobante puisque, comme nous l'avons montré, les actions envers les institutions sont à la fois structurantes et étalées tout au long du projet (souvent de manière discrète).

Mettre en place une organisation dédiée à l'action commerciale institutionnelle fait courir le risque qu'elle soit incomprise, voire déconnectée des commerciaux plus classiques, rompus aux techniques de négociation, de relations avec les clients ou de promotion de l'offre industrielle.

A l'inverse, il apparaît difficile de faire mener les actions commerciales néo-institutionnelles par des structures commerciales classiques, le plus souvent organisées par Client, type d'offre (organisations par marchés) ou par zones géographiques.

Par ailleurs, le principe même de *l'action commerciale institutionnelle proactive*, telle que nous l'avons explicité n'est pas seulement de procéder à un travail d'analyse de l'environnement institutionnel (qui serait plutôt une approche marketing) mais

bien d'agir pour jouer (ou se jouer) des interactions institutionnelles et infléchir la situation du contexte institutionnel afférent, au Grand Projet afin d'amener l'Industriel dans la situation la plus favorable à *la table des négociations*.

La structure commerciale doit donc permettre pratiquement, y compris en la légitimant en externe comme en interne, cette action commerciale néo-institutionnelle en lui donnant les moyens et le pouvoir nécessaires.

Et, nous devons garder à l'esprit, que chaque Grand Projet est spécifique, y compris de par le contexte institutionnel qu'il porte, qui n'est pas un milieu préexistant mais un système qui se construit institutionnellement de manière progressive.

Il est donc a priori difficile de regrouper en une seule entité de la structure commerciale toutes les ressources nécessaires qui peuvent aller de compétences en systèmes dynamiques militaires pour un fabricant de télécoms à la connaissance de la vie florentine de la Renaissance pour un génie civiliste, de la compréhension des mœurs japonais pour un industriel des énergies renouvelables pour un projet financé où apparaît une grande Shosha, à un spécialiste de la théorie des organisation pour un projet impliquant des financements de l'UE et des bailleurs de fonds multilatéraux asiatiques pour un projet en Afrique centrale. Autant d'exemples tirés de cas réels.

Il est donc peu envisageable de penser une organisation commerciale permanente applicable à chaque *Grand Projet*, par nature très spécifique..

Ainsi, d'après notre expérience et les échanges informels que nous avons pu mener, *l'action commerciale institutionnelle proactive* tient à une mobilisation ad-hoc des ressources par des *Chefs d'Orchestre*, sur un modèle un peu similaire à celui des grandes sociétés d'ingénierie, désignant des chefs de projets qui vont s'appuyer sur des ressources allouées par les différents départements spécialisés. Nous proposons de les nommer *Chefs d'Orchestre néo-institutionnels GP*.

Un des premier sujet pour faire évoluer la structure commerciale et intégrer cette dimension institutionnelle dans l'action commerciale sera donc de recenser et

d'identifier ces ressources au sein de l'entreprise, point sur lequel nous reviendrons plus loin.

Les *Chefs d'Orchestre néo-institutionnels GP* peuvent avoir des positionnements et des titres variés suivant les entreprises. Citons notamment quelques exemples glanés au gré de nos interviews et de nos expériences : le Secrétaire Général, le Directeur des Affaires Générales, le Directeur des relations institutionnelles, le *Chief Customer Officier*, le *VP External Relations*, le Directeur des Relations Extérieures, les Chargés de Mission de la Présidence.

Peu importe le titre qui a surtout pour objet de légitimer la posture et l'action, y compris en interne, du chef d'orchestre ; le point clef de notre recommandation est que ces hommes et femmes puissent définir la stratégie envers l'ensemble du système institutionnel, et surtout mobiliser les ressources ad-hoc en mode projet.

On ne peut donc pas définir ici d'organisation miracle type, ni même encore une typologie, mais plutôt un principe d'organisation dont le but est, rappelons-le, de comprendre mais surtout d'agir sur l'environnement institutionnel.

En miroir, c'est plus l'action d'organiser ("*organizing*") qui doit être pensée plus que l'organisation elle-même, avec une approche constructiviste concernant l'organisation commerciale elle-même, une approche conforme à la vision des organisations de WEICH (1985).

La désignation des Chefs d'Orchestre néo-institutionnels GP s'accompagnera donc nécessairement de processus, et donc de procédures, à l'instar de celles utilisées pour les *Grands Projets* eux-mêmes, qui auront notamment pour objet de définir les modalités de mobilisation des ressources (le plus souvent avec un canevas type) , ainsi que la structuration des pouvoirs d'engagement et de validation des options stratégiques et tactiques avec la Direction Générale.

En conclusion, face à un système institutionnel mouvant, que l'industriel va chercher à modeler ou auquel il va chercher à s'adapter, *l'action commerciale institutionnelle proactive* va chercher à assembler, via les *Chefs d'Orchestre néo-*

*institutionnels GP*, des actions raisonnables d'acteurs divers de l'entreprise (voire de l'extérieur) dans des séquences temporelles définies, en ayant toujours à l'esprit la nécessaire adaptation permanente au système institutionnel qu'elle va chercher à *apprivoiser*.

Evidemment, les savoir-faire sont particuliers comme nous allons le voir maintenant.

### 10.2.2. Impact humain

De notre expérience, réussir les actions commerciales néo-institutionnelles ne tient ni de la magie, ni de la chance, ni de capacités génétiques de réseautage. C'est un savoir-faire et une fonction.

On peut lister certains attributs nécessaires aux personnes portant ces actions :

- le goût des environnements complexes.
- une grande capacité d'adaptation à un environnement évolutif.
- un sens stratégique du monde des affaires.
- une compréhension des fonctionnements institutionnels.
- une culture technologique permettant de construire les ponts intellectuels entre la mythologie du *Grand Projet* et les avantages compétitifs, qui peuvent être promus.
- une culture générale permettant de comprendre des mythologies institutionnelles diverses
- une personnalité apte à créer la confiance et à susciter l'intérêt de personnes ou d'institutions diverses.

En d'autres termes, l'industriel peut, par exemple, faire appel à un sociologue passionné par le monde des affaires et apte à comprendre des technologies complexes ou à un ingénieur ayant effectué un MBA et mordu de théories des organisations ou un commercial technologue qui aurait SUCHMAN et ROJOT sur sa table de chevet. Comme nous l'avons plus haut, le mode organisationnel pour mener *l'action commerciale*, envers le système institutionnel, peut être flexible, en appelant des ressources rares à l'ouvrage de modelage du système.

La première recommandation managériale est donc de créer un système d'identification et de management de ces ressources rares pour la chose institutionnelle, sur le mode des réseaux d'experts des sociétés industrielles ; réseaux qui peuvent d'ailleurs parfois s'étendre en dehors de l'entreprise.

La seconde recommandation est de favoriser cette pluridisciplinarité dans la famille des dirigeants commerciaux en complétant les formations techniques par des immersions dans des mondes institutionnels théoriques ou réels, notamment en vue de faire émerger le corps des managers capables d'appréhender la double complexité technico-commerciale et institutionnelle des *Grands Projets*. On peut également imaginer d'autres passerelles, encore trop timidement mises en œuvre entre, par exemple, le monde du management public et les entreprises industrielles.

La troisième recommandation est bien entendu d'intégrer la dimension de compréhension sociologique dans les recrutements des ingénieurs et des commerciaux, qui auront toujours au moins à interfacer avec les acteurs de *l'action commerciale institutionnelle proactive*. De même qu'on teste aujourd'hui le niveau d'anglais (ce qui n'était pas forcément le cas il y a trente ans), il est tout à fait concevable qu'on teste prochainement le niveau en théorie des organisations des ingénieurs commerciaux, ne serait-ce que pour identifier un besoin de formation.

### **10.2.3. Impact budgétaire**

Notre réflexion sur les conséquences de l'introduction d'un axe institutionnel englobant l'ensemble de l'action commerciale, dans le cadre de *Grands Projets*, ne saurait éluder le sujet du budget, affecté à cet axe.

Si le résultat de nos interviews et les *Cas* étudiés convergent vers le constat de la nécessaire prise en compte de l'accroissement des phénomènes institutionnels dans les affaires liés aux *Grands Projets*, il est frappant de constater que les entreprises continuent, au moins dans le monde occidental, à y consacrer peu de moyens (de l'ordre de 2% des moyens commerciaux), à l'exception notable de certaines sociétés du monde de la technologie de l'information, habituées déjà depuis longtemps à un monde où les normes internationales ont force de loi des affaires et où la sphère

politique pèse très lourdement, via les choix sociétaux et l'octroi de droits aux opérateurs (notamment via les licences).

Nous ne pouvons pas proposer de pourcentages, ni de règle de calcul, établis pour définir les moyens à allouer. Notre recommandation se limitera donc à attirer l'attention du dirigeant sur l'importance des phénomènes institutionnels auquel il fait fasse et de lui suggérer, quand il établit ses budgets, d'allouer les moyens nécessaires aux actions commerciales institutionnelles proactives pour les *Grands Projets* structurant, quitte à devoir diminuer un peu les moyens alloués à ses actions commerciales classiques.

### **Propos d'étape**

En résumé, nous pouvons identifier quatre pistes pour réfléchir aux conséquences, sur la structure commerciale, de l'introduction d'un axe institutionnel, au service de l'action commerciale institutionnelle proactive

1 - Mettre en place, dans l'organisation, des *Chefs d'Orchestre néo-institutionnels GP*, avec les processus idoines

2 - Créer un système d'identification des ressources humaines rares et nécessaires à l'action commerciale institutionnelle proactive

3 - Intégrer la dimension, *Sociologie des Organisations*, dans la formation et les recrutements

4 - Accroître la priorité budgétaire des moyens donnés à l'action commerciale institutionnelle proactive

Cela suppose une prise de conscience des dirigeants à laquelle ce travail de recherche espère contribuer.



### 10.3. Résumé et Synthèse des Recommandations du chercheur

Nous présentons ci-dessous un tableau résumant nos principales recommandations (et points de divergences par rapport aux théories actuelles).

<b>Introduction d'un axe néo institutionnel dans l'action commerciale</b>
Phase 1 Préparation de l'action: Cartographie du système institutionnel complexe que constitue le Grand Projet, établissement de résonances, puis établissement des ponts intellectuel et cognitifs entre la mythologie du Grand Projet et l'Industriel.
Phase 2: Action structurante: action en légitimation, différenciation dans la phase de conception du Grand Projet, institutionnalisation des avantages compétitifs.
Phase 3: Récolte (à partir de la phase d'Appel d'Offre): suivi et maintien de la légitimité.
<b>Point saillants de divergence par rapport aux théories commerciales actuelles et au lobbying</b>
1 - L'action commerciale institutionnelle proactive a son impact maximal dans la phase de conception du projet; très en amont des Appels d'Offres (une phase ou l'innovation participe à la consolidation de la mythologie) – et non au moment de l'offre.
2 - L'action de différenciation se porte au regard de la mythologie du Grand Projet - et pas spécifiquement des besoins supposés du client
3 - La recherche d'alliances <i>légitimantes</i> dans la phase amont des Grands Projets est fondamentale – et non la recherche d'une relation <i>bijective</i> exclusive avec le client.
4 - La prise en compte de l'ensemble du système institutionnel complexe inhérent au Grand Projet est importante dans la construction du réseau relationnel humain
5 - Dans la phase d'appel d'offre (post action de différenciation dans la conception du Grand Projet), le but doit être de ne se faire d'ennemis - plutôt que de rechercher des soutiens forts
6 L'objectif de l'action commerciale est d'institutionnaliser les avantages compétitifs au sein du Grand Projet considéré comme un système institutionnel complexe - plutôt que d'entreprendre des actions vis-à-vis de chacun des acteurs.
<b>Impacts sur la structure commerciale</b>
1 - Mettre en place, dans l'organisation, des Chefs d'Orchestre néo-institutionnels GP, avec les processus idoines
2 - Créer un système d'identification des ressources humaines rares et nécessaires à l'action commerciale institutionnelle proactive
3 - Intégrer la dimension <i>Sociologie des Organisations</i> dans la formation et les recrutements
4 - Accroître la priorité budgétaire des moyens donnés à l'action commerciale institutionnelle proactive

Tableau 26 : Principales recommandations pour la mise en œuvre d'une action institutionnelle proactive.

En synthèse, nous retenons quatre points clefs de nos travaux :

La gouvernance des *Grands Projets* a évolué, avec la sélection, de plus en plus fréquente, des grands fournisseurs, via des d'Appels d'Offres internationaux formels et très normés, dans le cadre d'un contexte concurrentiel ouvert, et institutionnellement plus complexe. Face à cette évolution, les théories commerciales et marketing actuelles, apparaissent insuffisantes: elles font peu de cas des situations d'Appels d'Offres normés, et prennent insuffisamment en compte la complexité du système institutionnel, inhérent à chaque *Grand Projets*. En outre ces deux faiblesses sont accentuées par la faible légitimité de *l'action commerciale*, face aux puissantes institutions que sont le *Management de Projet* et les *Achats*.

Fondamentalement, notre posture initiale, confortée par l'analyse des cas étudiés et nos interviews d'acteurs du secteur, envisage le *Grand Projet*, comme un système complexe, dynamique et unique, qui s'institutionnalise progressivement - une notion qui diffère de celle de *milieu*. Cette posture permet de définir une nouvelle grille de lecture des relations entre les acteurs impliqués au sein de ces *Grands Projets*, et de proposer les principes d'une *action commerciale proactive* envers ce *système institutionnel complexe*.

Cette nouvelle approche commerciale a pour objectif, de permettre aux fournisseurs de positionner au mieux, voire de rendre incontournables, en amont des Appels d'Offres, leurs avantages compétitifs, ce qui est l'essence même de *l'action de vendre*. Elle suppose une action structurante en trois phases: une phase de légitimation, une phase de différenciation lors de conception du *Grand Projet*, et enfin, une phase d'institutionnalisation des avantages compétitifs. Pour chacune de ces phases, les concepts (*sources de légitimité et mythologie notamment*) et les outils de compréhension systémique des jeux institutionnels (*interactions, évolutions, entrepreneuriat et isomorphisme notamment*), apportés par les théories néo-institutionnelles, nous sont apparus, avec notre double regard d'étudiant doctorant et de praticien, fort utiles pour mieux concevoir et mettre en œuvre une action commerciale opérationnelle efficace, dans le contexte des Grands Projets.

L'intégration de ces concepts sociologiques de compréhension systémique à la vision nécessairement très proactive de l'action commerciale, questionne les théories Commerciales et Marketing, en les obligeant notamment à repenser les objectifs relationnels de manière plus institutionnelle et avec une approche plus collégiale. Ainsi, le fournisseur, dans le contexte des *Grands Projets*, doit résolument dépasser la vision pragmatique très technico-économique classique des offres, pour rechercher, plus fondamentalement, à mettre en résonance la *mythologie* du *Grand Projet*, avec les avantages compétitifs qui singularisent son offre.

Ces travaux de recherche nous amènent à un constat ultime pour notre thèse.

**Dans le cas de situations commerciales particulièrement complexes, comme le sont celles relatives aux *Grands Projets*, avec de multiples acteurs hétérogènes, interagissant au sein d'un système institutionnel complexe, l'action commerciale peut être d'abord pensée comme une action proactive envers ce système, portée par un socle théorique, intégrant des apports de la Sociologie moderne aux théories Commerciales & Marketing : un *Néo-Marketing Institutionnel* dont nous avons défini les premiers principes.**

## Conclusion

---

Nos travaux ont permis de mettre en exergue l'évolution de la gouvernance des *Grands Projets* concernant la sélection des principaux fournisseurs, et de montrer le poids de la professionnalisation des pratiques liées aux méthodologies modernes des puissantes institutions que sont le *Management de Projet* et les *d'Achats*, puissance qui s'incarne notamment au travers de la systématisation des Appels d'Offres formels et normés.

Nous avons montré l'intérêt de repenser ces *Grands Projets* comme des systèmes institutionnels autonomes, complexes et dynamiques, et d'intégrer les concepts et outils des néo-institutionnalistes aux théories Commerciales et Marketing actuelles, en les questionnant sur certains de leurs acquis méthodologiques fondamentaux.

Notre travail de recherche, nous apparaît novateur à deux titres.

Tout d'abord, *l'action commerciale* afférente aux *Grands Projets*, malgré leur spécificité et l'enjeu économique considérable qu'ils représentent, ne fait l'objet que de peu de travaux académiques

Ensuite, comme nous l'avons évoqué dès notre introduction, utiliser de manière centrale et dans une acception résolument proactive, les concepts de la sociologie moderne, pour réfléchir sur l'action commerciale et la compréhension marketing, est un pari théorique novateur, même si les travaux récents des néo-institutionnalistes, notamment sur *l'entrepreneuriat institutionnel* (HWANG et POWEL 2005), nous confortent dans cette acception moins fataliste du jeu institutionnel.

Cette double originalité, avec en sus la nécessité d'une approche pluridisciplinaire, porte en germe des limites. Nous en soulignons quatre, dans cette conclusion, qui nous semblent particulièrement importantes et qui pourraient faire l'objet de prochains travaux de recherche.

Premièrement, à l'évidence, et c'est une limite assumée du fait de notre posture épistémologique constructiviste, l'étude de nouveaux *Cas* concrets permettrait d'affiner la nouvelle méthodologie commerciale que nous proposons. Typiquement, nous avons utilisé deux cas qui ont trait à des pays de l'OCDE ; de prochains travaux de recherche pourraient étudier des cas dans d'autres cultures organisationnelles, même si, comme nous l'avons souligné, les modes de management (par exemple la mise en concurrence par appels d'offres) connaissent un phénomène *isomorphique* et donc gomment peu à peu les différences.

Deuxièmement, la nouvelle méthodologie commerciale que nous proposons suppose une gestion des relations (humaines et organisationnelles) plus orientée vers les systèmes institutionnels, ce qui implique, notamment une approche plus collégiale et une gestion particulière des négociations dans un contexte où la *rationalité limitée* prend un sens particulier. Outre la nécessité, de poursuivre les travaux pour cerner plus concrètement les impacts opérationnels de cette gestion des relations, mais aussi de la calibrer, sur un plan plus macro, notamment en lien avec les travaux sur la *co-opétition*, il serait intéressant de lier nos travaux avec les sciences de la psychologie mais aussi de la neurobiologie, pour ce qui a trait notamment aux dynamiques de décision en groupe. Les travaux sur la *NeuroEconomie* (SCHMIDT - 2010) trouveraient là un terrain applicatif intéressant.

Troisièmement, Par ailleurs, si nos travaux ont permis de dégager les principes d'une approche méthodologique commerciale assez novatrice, nous n'avons pu qu'effleurer ses conséquences en termes de structures commerciales. A cet égard, des recherches plus précises sur les impacts en termes de budgets commerciaux et de gestion des ressources humaines seraient nécessaires.

Enfin, et c'est la quatrième limite que nous souhaitons souligner, nous avons montré l'importance, dans le cadre *d'une action commerciale institutionnelle proactive* liée à un *Grand Projet*, de *faire résonner* l'offre industrielle avec la *mythologie* du projet, en devenant un acteur *légitime* de son *institutionnalisation* progressive. Si nous avons pu montrer quelques exemples de ce type d'actions au travers des cas étudiés, la typologie reste à construire.

On le voit, nos travaux, s'ils ont l'ambition de vouloir proposer une voie novatrice, ouvrent nombre de *Questions de Recherche* qui demandent à être explorées.

Sur un plan plus général, notre posture intellectuelle implique une vision moins déterministe du comportement institutionnel des organisations que celles couramment affirmées, pariant, ainsi, sur la force de conviction de l'humain, pour agir, commercialement, de manière résolument proactive, envers les systèmes institutionnels complexes en jeu, notamment, au sein des *Grands Projets*. De plus, en associant *l'action commerciale* à la prise de risque initiale du lancement des *Grands Projets*, notamment en la positionnant comme le vecteur légitime de nécessaires innovations, nous espérons contribuer à renforcer la légitimité de la *Fonction Commerciale*, qui retrouverait un peu du lustre des marchands de l'époque des Grandes Découvertes.

Il s'agit d'une action commerciale portée par la vision rénovée d'un ***Néo-Marketing Institutionnel***, qui, s'il reste encore largement à construire, peut potentiellement être un apport théorique intéressant à nombre de travaux sur *l'action commerciale*, en ayant à l'esprit que la normalisation et l'ouverture des marchés sont des tendances structurelles d'une économie toujours plus mondialisée, dont le monde des *Grands Projets* n'est qu'un reflet particulièrement éclairant.

\*

“Le jour où l'expression, *dans la mesure*, sera remplacée par *puisque*, la logique évoquée ne serait plus une hypothèse mais une contrainte”

Extrait de *Passions* de Jean-Jacques SERVAN-SCHREIBER (1991)

**FIN**



## Bibliographie

---

### Articles

AHMED Mohamed M. (1993), *International Marketing & Purchasing of Projects: interactions and paradoxes, a study of Finish projects to the Arab Countries* - Swedish School of Economics and Business Administration

ALHAZMI T. & Mc CAFFER R. (2000), *Project Procurement Selection Mode* Journal of construction & engineering & management - May-June 2000 pp 176-184

ALFORD Robert R. & FREIDLAND Roger (1991), *Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions in The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (Eds) Chicago: University of Chicago Press - p.232-266

ANDERSON C., NARUS James A., VAN ROSSUM Wouter (2006), *Customer Value Proposition in Business Market* - Harvard Business Review, March 2006

ANDERSON, R.E. (1996), *Personal Selling and Sales Management in the New Millennium* - The Journal of Personal Selling and Sales Management - p.16, 4, 17-32

ANDERSON J.C., N. KUMAR, J.A. NARUS (2007), *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets* - HARVARD Business School

EVERY S. (2001), *New tools help transform sourcing from tactical to strategic* - Purchasing review



AZIMONT Frank, COVA Bernard, SALLES Robert (1999), *Ventes de solutions et marketing de projet : une même recherche d'intimité client pour une construction conjointe de l'offre et de la demande* - Revue française de Marketing

BARBET Philippe (2009), *L'insertion du Brésil dans les mécanismes d'ouverture aux échanges de l'Organisation Mondiale du Commerce* - CNRS Université Paris 13 - Niteroi Brésil

BEAUGE Thierry (2007), *Achats publics (cadres français et européens)* - Chapitre 13 de l'ouvrage *Management des Achats* dirigé par Olivier BRUEL, aux éditions ECONOMICA

BENGTSSON M., KOCK S. (1999), *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 14, n° 3, p. 178-190

BENSEDRINE J., DEMIL B. (1998), *L'approche néo-institutionnelle des organisations* in Laroche H., Nioche J.P., *Repenser la stratégie* : p.85-110, Vuibert, Paris

BESEN S. & FARRELL J. (1994), *Choosing how to compete strategies and tactics in standardization* - Journal of Economics 8(2) p.117-131

BORDEN M.H. (1964) : "The Concept of the Marketing Mix", Journal of Advertising Research, Vol. 4 (June 1964), p.5-13

BRUEL O. et PETIT F. (2005), *Fonction Achat : mesure et pilotage des performances - benchmarking des pratiques* - Cahier de recherche HEL - département MIL v4

CARDULLO P.E (1995), *U.S. Utility Procurement Practices - A Comparison with Japanese Utility Practices* - ENGINEERING MANAGEMENT CONFERENCE IEEE, p.305-308

COCHOY Franck (2001), *Le Marketing ou la ruse de l'économie*, Politix vol 14 p.175-201

CORIAT Benjamin (2000), *Compétences, Structures de Gouvernance et Rente Relationnelle : le cas de la Conception des Projets Complexes* - CREI, Université Paris Nord - Juillet 2000

COVA Bernard (1990), *Marketing international de projets : un panorama des concepts et techniques*, Revue Française du Marketing, N° 127/128, 1990, p.9-37

COVA, B., MAZET, F., SALLE R. (1996), *Milieu as the Pertinent Unit of Analysis in Project Marketing*, in International Business Review, Vol. 5 No. 6, p.647-664

COVA Bernard et SALLE Robert (2006): *A comprehensive approach to Project Marketing and the marketing of solutions* – Introduction to the IMM (Industrial Marketing Management) Special issue

COVA Bernard et SALLE Robert (2005), *Six key points to merge project marketing into project management* - International Journal of Project Management - 23

COVA B., HOSKINS S. (1997), *A twin track networking approach to project marketing* in Journal of Marketing Management, Vol 9, p.105-121

COVA B, CRESPIAN MAZET F (1995): *Co-construction of the demand, the Dynamics supplier-client interaction in Capital-Project Business* – in proceedings of the 12<sup>th</sup> IMP Conference, Karlsruhe, pp 203-230

COX A. (1996), *Relational competence and strategic procurement management* - European Journal of Purchasing & Supply Management, vol 2 1996 - p.57-70

COX A., LAMMING R. (1997), *Managing supply in the firm of the future* - European Journal of Purchasing & Supply Management, vol 3 1997 - p.53-62

CREVOISIER, O (1993): *Special shifts and the emergence of innovative Milieu: the case of Jura between 1960 and 1990, Environment & Planning – C: Government and Policy – vol 11 pp 419-430*

DJELIC Marie-Laure, AMDAM R.P. (2007), *Americanization in Comparative Perspective: The Managerial Revolution in France and Norway, 1940-1990 - Business History*

DJELIC Marie Laure 2002, *Does Europe mean Americanization: the case of competition - Ref Competition & change*, vol 6(3) 2002, p.233-250

DiMAGGIO P.J. & POWELL W.W. (1983), *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields - American Sociological Review* 48, p.147-160

Di MAGGIO P.J. (1991), *Constructing an organizational field as a professional project: US art museums 1920-1940* in W.W. Powell & DiMaggio Eds: *The new institutionalism in organizational analysis - p.267-292 - Chicago IL, University of Chicago Press*

Di MAGGIO P.J. (1988), *Interest and agency in Institutional Theory* in L. Zucher (Ed) *Research on institutional patterns and Organization: Culture and environment*, Ballinger, p.3-22

DUDOUET François-Xavier, GREMONT Eric, VION Antoine (2008), *Normalisation et régulation des marchés : la téléphonie mobile en Europe et aux Etats-Unis - C E R*

DONALD M Mc & RODGERS B. (1998), *Key Account Management: learning from supplier and Customer perspective - Butterworth-Heinemann*

DUMEZ H. & JEUNEMAITRE A. (2000), *Understanding and Regulating the Market at a Time of Globalization: The Case of the Cement Industry*, Basingstoke

ESPELAND Wendy Nelson, STEVENS Mitchell L. (1998), *Commensuration as a social process* - Annual Review of Sociology

ESTY Benjamin C. (2004), *Why Study Large Projects? An Introduction to Research on Project Finance* - European Financial Management, Vol. 10, No. 2, p.213-224

FARRELL Joseph (1996), *Choosing the Rules for Formal Standardization* - UC Berkeley - Department of Economics (*working paper*)

FARRELL Joseph & SALONER Garth (1992), *Converters, Compatibility and the control of the Interface*” Journal of Economics – volume XL (march)

FARRELL Joseph & SALONER Garth (1988), *Coordination Through Committees and Markets*, Rand Journal of Economics, vol. 19, no. 2, p.235-252.

FLIPO Jean Paul (1997): *Project Marketing : beyond technology and economics ? Art, and People* - In: Mazet, F; Salle, R; Valla, J. IMP Conference (13th): Interaction, Relationships And Networks In Business Markets;; Lyon, France. –IMP 1997.

FLIPO J.P. (1989), *Le marketing d'affaires: méthodologie pour définir une stratégie* - Revue Française de Gestion (1/2)

FRANCIS K (1998), *What is a KAM?* - Winning Business

FRIEDLAND Roger & ALFORD R. Robert (1991), *Bringing society back in symbols, practices and institutional contradictions* - ref New Institutionalism in Organizational Analysis – University Chicago Press

GAREL Gilles (2003), *Pour une histoire de la gestion de projet* - Gérer et Comprendre - décembre 2003 N°74

GALASKIEWICZ J. (1985), *Professional networks and the institutionalization of a single mindset* - American Sociological Review, 50, p.639-658

GLOBERSON S, ZWIKAEEL O. (2002), *The impact of the project manager on project management planning processes* Project Management Journal , Iss 3 Vol 3, p.58-64

GREENWOOD R., SUDDABY R. & HININGS C.R. (2002), *Theorizing change: the role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields*, Academy of Management Journal, vol 45, N°1, p.58-80

GROVE A.S. (1997), *Navigating strategic inflections points* - Business Strategic Review 8(3) - p.11-18

HARMES Adam (2006), *Neoliberalism and multilevel governance* - Review of International Political Economy 13:5, December 2006, p.725-749

HWANG H., POWELL W. (2005), *Institutions and entrepreneurship* - 2005 - In Handbook of Entrepreneurship Research, p.179-210, Kluwer Publishers

HOGSON D. & CICMIC C. (2007) - *The politics of standards in modern project management: 'making the project a reality'* - Journal of Management Studies - May 2007

HWANG Hokyu (2006), *Planning development: globalization and the shifting focus in planning* - Globalisation & Organisation, Oxford University Press p.69-90

JALKALA A., COVA B., SALLE R. & SALMINEN R. (2010), *Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing* - Industrial Marketing Management, 28, p.124-138

JEUNEMAITRE A., DUMEZ H. (2005), *Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche* - Finance Contrôle Stratégie - Volume 8, N° 1, mars 2005, p.27-48

JOHNSON C., DOWD T.J., RIDGEWAY C.L. (2006), *Legitimacy: a social process* - Annual Review of Sociology, 32, p.53-78

KAUFMANN Lutz (2002), *Purchasing and Supply Management - A Conceptual Framework* - Université WHU (www.whu.edu/intman/) - electronic publishing: [http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controlling/supply\\_management\\_framework.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controlling/supply_management_framework.pdf)

KRALJIC Peter (1984) - *From Purchasing to Procurement - The Mc KINSEY quarterly* - (spring edition)

KUJALA J., MURTOARO, ARTTO K. (2007), *A negotiation approach to project sales & implementation* - Project Management Journal

LADO A., BOYD N.G., HANLON S.C. (1997), *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, Academy of Management Review, vol. 22, n° 1, 1997, p.110-141

LAWRENCE T.B., SUDDABY R. (2006), *Institutions and Institutional Work* - 2006, Handbook of Organizations Studies

LECA Bernard (2006), *Pas seulement des Lemmings: les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique* - Finance Contrôle Stratégie - volume 9 N°4, décembre 2006, p.67-86

LECOEUVRE Laurence, PATEL Koninika (2009), *Project Marketing Implementation and Its Link with Project Management and Project Portfolio Management* - Communications of the IBIMA Volume 10, ISSN : 1943-7765

LEWIS H.T. (1946), *This Business of Procurement* - Harvard Business Review – p.377-393

MANN D. (2001), *Systematic Win Win problem solving in a business environment* - paper Netherlands conference

MATTSON L.G. (1973), *Systems selling as a strategy on industrial markets* - Industrial Marketing Management, 3, p.107-120

MEHRA Satish, INMAN R. Anthony, *Purchasing management and business competitiveness in the coming decade* - Production Planning and Control, Volume 15, Number 7, October 2004, p. 710-718(9) ; Taylor and Francis Ltd

MEYER J.W., ROWAN B. (1977), *Institutional organization: formal structure as myth and ceremony* - American Journal of Sociology - 83 p.440-443

MEYER J.W. & ROWAN B. (1983), *The structure of educational organization* in J.W. Meyer & W.R. Scotts (Eds) *Organizational Environments: Rituals & rationality* - Beverly Hills -SAGE

MEYER J.W. & HANNAN M. (1979), *National development and the World system* - Chicago, Chicago University, p.85-116

MEYER Nicholas & FURRER Raymund (2011), *Les banques multilatérales de développement et leur évolution*, La Vie économique Revue de politique économique, 7/8-2011

MILOSEVIC (2001), *Impact of project management standardization on project management effectiveness* - D - Engineering Management Journal Vol 13, No.4, dec 2001

MIZRUCHI M., FEIN L.C. (1999), *The social construction of organizational knowledge: a study of the usage of coercitive, mimetic and normative isomorphism* - Administrative Science Quarterly 44, p.653-683

MONCZKA Robert M. & CARTER Philip L. (1978), *Measuring Purchasing Performance* - Management review

MÖRTH Ulrika (2007), *Public and Private Partnerships as Dilemmas between Efficiency and Democratic Accountability: The Case of Galileo* - European Integration - Vol. 29, No. 5, p.601-617, December 2007

MÖRTH Ulrika, BRITZ Malena (2004), *European Integration as Organizing: The Case of Armaments* - Journal of Common Market Studies

NAGEL Stuart S (2007), *Win-Win Policy* - Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Second Edition - Edited by Evan M. Berman CRC Press

NAVARRE C (1989), *La Nouvelle fonction Project Management* - Institute for International Research Paris Juin 1989 (colloque : “Réussissez votre gestion de projet”)

NEMATY H.R., TODD D.W., BROWN P.D. (2002), *An hybrid intelligent system to facilitate information system project management activities* - Project Management Journal, vol 33, p.42-52

NORRIS (eds), *Comparing Democracies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

NOVSHEK William, SONNENSCHNEIN Hugo (1987) - *General equilibrium with Free Entry: a synthetic approach to the theory of Perfect Competition* - Journal of Economic Literature

OLSEN R.F. & ELLRAM L.M., *A Portfolio Approach to Supplier Relationships*, Industrial Marketing Management, (26:2), March 1997, p.101-113

OLIVER C. (1991), *Strategic responses to institutional processes* - Academy of Management Review

OWEN-SMITH, Jason & POWEL Walter W. (2008), *Networks & Institutions* Forthcoming in Greenwood, R. et al. (eds.) *The Handbook of Organizational Institutionalism* New York: Sage



PALLIEZ F. (1993), *Le partenariat dans l'industrie* - Revue française de gestion industrielle

PEINARD Thierry (2004), *La théorie des jeux et les outils d'analyse des comportements*

PESQUEUX Yvon (2007), *Critique du Néo-institutionnalisme en Sciences des Organisations* - Manuscrit auteur, publié dans "Conférence internationale sur les méthodes de recherche, Lyon : France

PLOUFFE C.R., WILLIAMS B.C., WACHNER T. (2008), *Navigating difficult waters: publishing trends and scholarship in sales research*

POWELL Walter W., KOPUT Kenneth Wet SMITH-DOERR Laurel (1996), *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology* - Administrative Science Quarterly - Vol. 41, No.1 (Mar., 1996), p.116-145

PRAHALAD C.K. & HAMEL Gary (1990), *The core competencies of a Corporation* - Harvard business review May 1990

REILLY Tom (2002), *Value Added Selling* - MC Graw Hill

REILLY Tom (1995), *The harmonization of standards in the European Union: impact on US business* - Business Horizon - March/April 1995

RIVAL Madina (2006), *Vers un lobbying éthique ? ou comment pratiquer l'influence sans corruption*, Entreprise éthique, n°24, avril

RIVAL Madina (2004), *Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics, le cas français*, communication à la journée de recherche de l'AIMS sur les stratégies collectives, 13 mai

RONEN Boaz, TRIETSCH (1988), *A Decision Support System for Purchasing Management of Large Projects* - Operations Research November/December 1988 vol. 36, No.6 882-890

SCOTT, W Richard (1977), *Effectiveness of organizational effectiveness studies* - cf *New perspective in organizational effectiveness*, Paul S Goodmann & Johnathan Pennings editors

SCOTT (1987), *The adolescence of institutional theory* - Administrative Science quarterly 32(4), p.493-511

SELZNICK P.K. (1957), *Leadership in administration* Evanston, IL, Row, Peterson & co

SHAMIR B., DAYAN-HORESH H. & ADLER D. (2005), *Leading by biography: towards a life-story approach to the study of leadership* - Leadership, 1, p.13-29

SKAATES Maria Anne, TIKKANEN Henrikki (2000), *Focal relationships and the environment of project marketing* - University of Oulu (Finlande)

SMITH-DOERR Laurel & POWELL Walter W. (2003), *Networks and Economic Life* - in *The Handbook of Economic Sociology* (second edition) of Neil Smelser & Richard Swedberg, editors - Russell Sage Foundation and Princeton University Press, co-publishers

SUCHMAN Marc C (1995): "Managing legitimacy: strategic & institutional approaches" – Academy of Management Review (1995)

SUTTO Lisa, KLEIN Olivier (2009), *Grands projets d'infrastructure, construction géopolitique et enjeux environnementaux : analyse comparée du projet Lyon-Turin et du projet de franchissement du Déroit de Gibraltar* (2009) - Colloque international Environnement et transports dans des contextes différents Ghardaïa, Algérie, 16-18 fév. 2009 - Actes, ENP ed., Alger, p.113-121

STRAHLE William M., SPIRO L., ACITO (1996), *Marketing and Sales Strategy: Strategic Alignment and Functional Implementation* - Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 16, No. 1, p. 1-20

TAWIAH P. & RUSSEL A. (2008)., *Assessing Infrastructure Project Innovation Potential as a Function of Procurement Mode*, Journal of Management in Engineering, ASCE, 24(3), p.173-186

THURLOW Steve (2009), *Making the most of the win-win window* - Engineering & Technology - 25 may/5 June 2009

TOLBERT P. & ZUCKER L.G. (1983), *Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935*, Administrative Science Quarterly, vol. 28, p.22-39

TULLOUS Raydel & MUNSON J. Michael (1992), *Organizational Purchasing Analysis for Sales Management*, Journal of Personal Selling and Sales Management, 12 (Spring), p.15-26

VION Antoine, DUDOUET François-Xavier, GREMONT Eric (2008), *Normalisation et régulation des marchés : la téléphonie mobile en Europe et aux Etats-Unis* - Centre d'études et de recherches internationales Sciences Po Les Études du CERIN° 144 - avril 2008

WEISSBERG Kenneth LL.M “ Le régime des marchés publics en Chine - Avocat à la Cour de Paris » – 29 juillet 2009 (<http://www.weissbergavocats.com/articles/marches-publics-chine.html>)

WORKMAN John P. Jr. HOMBURG Christian, JENSEN Ove (2003), *Intraorganizational determinants of Key Account Management effectiveness* - Journal of the Academy of Marketing Science

ZUCKER L.G (1986), *Production of trust: institutional sources of economic structure 1840-1920* - Research in organisational behavior, Vol 8, 1986 p.53-111

## Ouvrages

ALFORD R.R. & FRIEDLAND R. (1985), *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy* - Cambridge University Press

AMMER D.S. (1968), *Materials Management* - 2<sup>nd</sup> edition, Homewood

AIM ROGER (2012), *L'essentiel de la gestion de projet* - Gualino

BADOT O., COVA B., JOFFRE P. (2009), *Neo-Marketing* - Editions EMS

BENICHOU I., CORCHIA D. (1996), *Le financement de projet* - Ed Eska

BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (1991), *De la justification - les économies de la grandeur* - Editions Gallimard

BOSWORTH Michael T (1994), *Solution Selling: creating Buyers in difficult selling markets*

BOURNOIS Frank, DUVAL-HAMEL Jérôme, ROUSSILLON Sylvie, SCARINGELLA Jean-Louis (2007), *Comités Exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance* - Editions Eyrolles

BOURNOIS Frank & ROMANI Pierre Jacquelin (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises* - Edition Economica

BUCCI K.C. (1998), *Corporate spying today: Confessions of an undercover agent for the Fortune 500* - Sure Sellers inc

BRUEL Olivier (2007), *Le Management des Achats* - Edition ECONOMICA

BRUEL Olivier (2008), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* - Dunod

BRUNSSON Nils & JACOBSSON Bengt (2000), *A World of Standards* - Oxford University Press

CHEVERTON Peter (2008), *Key Account Management* - KOGAN PAGE

CLAMEN Michel (2002) *Pratique du lobbying* DUNOD

COIGNARD S. & GUICHARD M.T., *Les bonnes fréquentations : histoires secrètes des réseaux d'influence* - chez GRASSET

COOPER Dale, GREY Stephen, RAYMOND Geoffrey, WALKER P (2005): "Project Risk Management Guidelines" – Ed John Wiley & Sons Ltd

COVA B., GHOURI P., SALLE R. (2002), *Project Marketing - Beyond Competitive Bidding* - Ed John & Wiley Ltd

COVA B., SALLE R. (1999), *Le Marketing d'Affaires. Stratégie et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, DUNOD Paris

CYERT Richard, MARCH James (1963), *A behavioral theory of the firm*

DARMON René Yves (2008), *La Vente* - Editions Management et Société

DAYAN Armand (1999), *Le Marketing Industriel* - Ed VUIBERT

DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P. & NAVARRE Ch. (1983), *Méthode de Direction Générale - le management stratégique* - Editions Hommes et Techniques

DECLERCK R.P., EYMERY P. & GRENIER M.A. (1980), *Le management stratégique des projets* - Edition Hommes et Techniques

DECLERCK M., DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P. (2012), *Le management stratégique, contrôle de l'irréversibilité* - Editions L'Harmatan ; et 1<sup>ère</sup> édition ESC LILLE (1997)

DOBLER D.W. & BURT D.N. (1996), *Purchasing & Supply Management* - 6<sup>th</sup> edition New York

Du MANOIR de JUYAE (2000), *Intelligence Economique : utilisez toutes les ressources du droit* - Editions de l'Organisation

DUGAS L., JOURDAN B. (2004), *La Vente Complexe* - Dunod

EADES Keith M. (2003), *The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sell* - Mc Graw Hill

EGAN J (2002), *Relationship Management: Exploring relational strategies in marketing* - Prentice Hall

FISHER R. & URY W. (1981), *Getting to Yes* - Boston

FRAISSE Henri (2005), *Le Manuel de l'ingénieur d'affaires* - DUNOD

FRASER P. (2001), *Purchasing & supply management* - Mc Graw Hill Irwin

FUNK Jeffrey L. (2002), *Global Competition between and within standards: the case of mobile phones* - PALGRAVE Ed

GEVARD-PERRET Marie Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe & Alain JOLIBERT (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* Pearson France – voir Notamment le Chapitre 1 de Marie-José AVENIER et Marie Laure GEVARD-PERRET

GOSSELIN Bruno (2003) “Le dictionnaire du lobbying” EMS Management et Société 2003

GREENWOOD R., OLIVER C., SAHLIN K., R SUDDABY R. (2008), *The SAGE handbook of organisational Institutionalism* - SAGE publications

HAKANSSON H, SNEHOTA I (1995) : *Developping Relationships in Business Networks* – Routledge London.

HARBULOT C. (2012), *Techniques offensives et guerre économique*” - *La Bourdonnaye* - Collection : AEGE - 2e édition - octobre 2012

HOUVER T., VENDEUVRE F. (2006), *Vendre et Négocier avec les Grands comptes* DUNOD ; aussi “ Key Accounts: Sales & Negotiation - Anderna Publishing 2007

HOYT Charles W. (1912), *Scientific Sales Management* - George B. Wolson & Co

JACOBIAK François (1998), *L'intelligence économique en pratique* - Éd. d'organisation

KEAGAN W.J. & de LEERSNYDER J.M. (1994), *Marketing sans frontières* InterEditions, Paris

KERZNER H. (1995), *Project Management - A systems approach to planning, scheduling and controlling* - 5<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, inc New York

KNIGHT Frank (1921), *Risk, Uncertainty & Profit*

KOTLER Philip & DUBOIS Bernard (2000), *Marketing Management* - 10<sup>ème</sup> édition ; Publi-Union

KRUGMAN Paul (1989), *Trade Policy & Market Structure*

LEICHT Kevin T. & FENNEL Mary L. (2008), Institutionalism and the Professions - -in the SAGE Handbook Organizational Institutionalism

LECOEUVRE Laurence (2005), Thèse de Doctorat sur *Le Marketing de projet en situation Business to Business: études des cas et proposition d'un modèle dynamique d'évaluation et de suivi* - Laboratoire de Génie Industriel de l'Ecole Centrale de Paris

MEHRA Satish and INMAN R. Antony (2004), *Purchasing management and business competitiveness in the coming decade* - Taylor and Francis Ed 'Production Planning & Control' Oct 2004

MERROW Edward W., *Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies, and Practices for Success* John Wiley & Sons Ltd - avril 2011

MEYER & SCOTT (1983), *Organizational Environment: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA, SAGE

MICHEL D., SALLE R., VALLA J.P. (2000), *Marketing industriel : stratégies et mise en œuvre*, Paris, Economica, 2nd édition

MONCZKA R.M., TRENT R.J., HANFIELD R.B. (1998), *Purchasing & Supply Chain Management*

MURCH R. (2001), *Project Management best practices for it Professionals* - Prentice Hall

NALEBUFF B., BRANDENBURGER A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris

NERE JJ (2006), *Le Management de projet*, PUF, collection Que Sais-je ?

OLSON Mancur (1965), *The Logic of collective action* - Harvard University Press

ORTSLAN. O. (1970), *La Gestion des Grands Projets* Direction et Gestion

PERROTIN Roger (2003), *Stratégies d'Achat* - Editions de l'Organisation

PFEFFER J. & Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, NY, Harper and Row



- PIAJET J. (1967), *Logique et Connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- PICON (1988), *Architectes et ingénieurs au siècle des Lumières* - Parenthèses Edition  
Marseille
- PLATNIC-COHEN Evelyne (2008), *Vendre aux Grands Comptes* - Edition EMS
- PLATNIC-COHEN Evelyne (2011), *Vendre aux Grands comptes – et aux comptes stratégiques*, 3<sup>ème</sup> édition Editions EMS
- PLUCHART Jean Jacques (1998), *Profession Ingénieur d’Affaire*, Editions  
d’Organisation
- PLUCHART Jean Jacques (2002), *L’ingénierie de projet créatrice de valeur*, Editions  
d’Organisation
- POWELL W.W. & Di MAGGIO P.J. (1991), *The new Institutionalism in  
Organizational Analysis* - Chicago IL - University of Chicago Press
- RAIFFA Howard (1996), *The Art and Science of Negotiation* - HARVARD  
University Press
- REITALOV Lucas (2011), *Confessions d’acheteurs* - Editions du Palio
- ROBERTS John (2004), *The Modern Firm*, John Roberts Oxford University Press
- ROJOT Jacques (2006), *La Négociation* - Editions Vuibert
- ROJOT Jacques (2005), *Théorie des organisations* - Editions ESKA 2ème édition
- ROUACH D (1999), *Management du transfert de technologie : L’art de coopérer,  
innover, veiller*, Gestion, Presses Universitaires de France, Paris

RUEL O. (1993), *Partenariat Industriel: nouvelle dimension stratégique pour les entreprises performantes* - Arts & Manufactures, Revue des Centraliens

SCHMIDT Christian (2010), *Neuroéconomie* - Odile Jacob

SCHMIDT Christian (2001), *La Théorie des Jeux, essai d'interprétation*, Edition Puf, avril 2011

SCOTT W.R. (1995), *Institutions & Organizations* - 1st Ed Thousand Oaks CA, SAGE

SERVAN SCHEIBER Jean-Jacques (1968), *Le défi américain*, Paris, Editions Denoël

SHAIK Anwar (2004), *The economic mythology of neoliberalism*, Pluto Press, London, Feb

SHAPIRO Carl & VARIAN Hal R. (1999), *Economie de l'information : guide stratégique de l'économie des réseaux*, Paris, De Boeck Université

SHAPIRO, BENSON P., MORIATY Rowland T. (1984), *Organizing the National Account Force*, Report, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute

SHEPSHEK Alt J. (1990), *Corporate Culture & economic theory* - Cambridge University Press

SIMON H. (1947), *Administrative Behaviour*

STEINER Philippe, VATIN Frédéric (2009), *Traité de sociologie économique* - Puf - CNRS

STIGLITZ Joseph, WALSH Carl (2004), *Principes d'économie moderne* 2<sup>ème</sup> ed, De Boeck & Lacier, Bruxelles

THORELLI (1954), *The Federal antitrust Law*, Library of congress de Washington

TURNER J.R., SIMISTER S.J. (2000), *Handbook of project management* 3d edition - Gower Publishing Ltd

VENDEUVRE F., HOUVER T. (2006), *Vendre et négocier avec les grands comptes* – Editions Dunod

VILETTE M., VUILLERMOT C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* - Entreprise et société

WEICK K. (1979), *The social psychology of organizing*, Random House, New York

WENGLER Stefan (2006), *Key Account Management in B-to-B markets* - Business & Economics

WRITZ P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise* - Ed La Découverte

## **Autres documents**

**Rappel** : les éléments bibliographiques spécifiques aux Cas SESAR et GSM sont présentés en fin des chapitres 6 et 7 respectivement.

*Décision Achats : le Guide* - le Guide N04 - 01/01/2011

**PMI/PMBOK *Project Management Body of Knowledge*** - Project Management Institute 2003

*Risk Management guide for DoD acquisition*- Department of Defense - USA 1998

*Politique-cadre sur les grands projets d'infrastructure publique* - Conseil du Trésor du Québec - Ed 2008 et 2010

*Managing large projects: a special case: Large projects are not just bigger small projects. They are completely different beasts”* - The Thomsett company 2000

*ADWEA tender policies* - 2010

**Directives Européennes *Marchés publics / secteurs classiques - marchés publics / secteurs des réseaux*** - 2004

***OECD Corporate Governance principles*** - Publications OECD - 1999 et révision 2004

***The revised OECD principles of Corporate Governance and their relevance to non OECD countries*** - F. JESOVER & G. KIRKPATRICK - 2005 - Blackwell Publishing Vol 13 N02

***L'évaluation environnementale : vers une harmonisation internationale ?*** Colloque de Liège Juin 2002 - AIEI/IAIA (Agence Internationale pour l'Evaluation d'Impact)

*La stratégie canadienne de normalisation* - Conseil Canadien des Normes - rapport 2000-2001

*Electricity in Europe* - DATAMONITOR Industry Profile - October 2009

*One World : Rival Policies* - Jack SNYDER - Foreign Policy nov/dec 2004 “La nouvelle étude Desertec accueillie favorablement à Bruxelles” EUROPOLITIQUE - Marie-Martine Buckens | vendredi 22 juin 2012

## Table des annexes

---

<i>Annexe 1</i> .....	<b>407</b>
<i>Annexe 2</i> .....	<b>410</b>

## ***Annexe 1 : Liste des figures & tableaux / graphiques***

### **Figures**

Figure 1 : Problématique économique du processus de conception d'un projet

Figure 2 : Importance des choix client en amont, vus des industriels

Figure 3 : la relation en 'nœud papillon' (P CHEVERTON 2008)

Figure 4 : la relation en 'avance rapide' (P CHEVERTON 2008)

Figure 5 : la relation en 'bobine de fil' (P CHEVERTON 2008)

Figure 6 : la relation en 'diamant' (P CHEVERTON 2008)

Figure 7 : Evolutions des préoccupations clients

Figure 8 : Intégration d'un axe institutionnel dans l'action commerciale pour les *Grands Projets*

### **Tableaux**

Tableau 1 : Cadre institutionnel et performance des projets

Tableau 2 : Limites des rationalités dans les mondes Marchand, Industriel et Civique

Tableau 3 : Principales notions des théories néo-institutionnelles pertinentes dans le cadre de l'étude de l'action commerciale pour les Grands Projets

Tableau 4 : Sources de légitimité des institutions en jeu dans les relations commerciales au sein des Grands Projets

Tableau 5 : Courants épistémologiques modernes

Tableau 6 : Grille d'analyse relative à la typologie des institutions en jeu au sein du Grand Projet

Tableau 7 : Grille d'analyse relative aux interactions entre institutions

Tableau 8 : Cas SESAR : états des légitimités initiales des acteurs du projet

Tableau 9 : Cas SESAR : actions institutionnelles proactives des industriels européens et américains

Tableau 10 : Cas SESAR : état des légitimités des acteurs après impact des actions commerciales proactives, envers l'environnement institutionnel

Tableau 11 : Croissance des abonnés au téléphone mobile de 1990 à 2012

Graphique 12 : Parts de marché des standards d'infrastructure de téléphonie mobile en 1998

Graphique 13 : Parts de marché des équipementiers dans les réseaux GSM en 1997

Tableau 14 : Cas GSM : état des légitimités initiales des acteurs

Tableau 15 : Cas GSM (Europe) : principales actions des industriels vis-à-vis du CEPT et de l'ETSI

Tableau 16 : Cas GSM (Australie) : état des légitimités initiales des acteurs

Tableau 17 : Cas GSM (Australie) : actions commerciales envers l'environnement institutionnel de la part des industriels



Tableau 18 : Cas GSM (Australie) : Etat des légitimités des acteurs après impact des actions institutionnelles proactives es deux principaux acteurs industriels

Graphe 19 : Panel : répartition des personnes interviewées par type d'acteurs

Graphe 20 : Panel : répartition des personnes interviewées par domaine d'activité

Graphe 21 : Panel : répartition des personnes interviewées par géographies

Tableau 22 : Actions types dans le contexte d'une interaction institutionnelle donnée

Tableau 23 : Résumé des principales conclusions de la Discussion

Tableau 24 : Les huit étapes de l'action commerciale institutionnelle proactive

Tableau 25 : Divergences entre l'action commerciale institutionnelle proactive et le modèle des *Ventes Complexes*

Tableau 26: *Principales recommandations pour la mise en œuvre d'une action institutionnelle proactive.*

## ***Annexe 2 : biographie de Nicolas Swetchine ; intervention dans des colloques***

### **Biographie professionnelle**

Nicolas SWETCHINE est diplômé de l'ESCP Europe (promotion 1989).

Il débute sa carrière chez ALCATEL en 1989, où il occupe diverses fonctions commerciales dans la division des réseaux de télécommunications mobiles, d'abord en Asie (notamment en Australie et en Indonésie), puis en Europe, comme Directeur des ventes.

Il intègre en 1998 le siège du groupe VIVENDI à la Délégation Générale aux Affaires Internationales, où il est en charge du Moyen Orient.

De 2000 à 2003 il participe comme dirigeant à plusieurs start-up dans la télévision numérique la téléphonie mobile (NETGEM, WESEA, APEERA).

Il rejoint AREVA en 2003, d'abord comme Directeur en charge du Développement Commercial et du Marketing de Cogema (aujourd'hui AREVA NC), puis successivement comme Directeur du Programme Grands Comptes et Directeur adjoint International & Marketing du groupe.

Début 2012, il rejoint la Direction de la Division *Energies Renouvelables* d'AREVA, où il est en charge des Relations Clients.

## Interventions dans des colloques

***Grands comptes internationaux et nouvelle gouvernance décisionnelle*** (article soumis) - IES 2010 : conférence avec comité programme dont l'IHEST et l'IHEDN sont les partenaires académiques - Nicolas SWETCHINE

***Sustainable development & long term nuclear HLW management legitimacy*** (poster) R&R 2010 : conférence avec comité programme sur le nucléaire parrainée notamment par l'OCDE et l'AIEA - Nicolas SWETCHINE, Remi COULON et Isabelle LÉBOUCHER (AREVA)

***Relation client: comment évaluer la pertinence du réseau relationnel en place, identifier les manques et traiter les contacts à risque*** - RIM (Relationship Intelligence Management) 2009 - Nicolas SWETCHINE

***Gérer l'influence et le lobbying en vente stratégique pour les grands comptes: de l'importance de l'humain dans les ventes complexes*** - RIM (Relationship Intelligence Management) 2007 - Nicolas SWETCHINE

Par ailleurs, Nicolas SWETCHINE intervient régulièrement dans des conférences, à titre professionnel, relatives à des sujets d'intérêt général, y compris ayant trait à des aspects institutionnels. Nous en citons quelques exemples récents:

***Implementing Renewable hybrid fossil solutions: Solar & biomass examples*** WFES 2013 (World Future Energy Forum) / French State Side Event - N SWETCHINE - Abu Dhabi

***Energy: a vector for development and cooperation in the Mediterranean*** - IPEMED (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen) - Nicolas SWETCHINE & Moncef BENDABDALLAH (ancien Ministre de l'Energie de la Tunisie) – 2010

***Nuclear: a long term vision in China energy mix*** - The CLINGENDAEL Institute (Think Tank néerlandais) – N SWETCHINE - 2009



## Index des sigles et noms d'origine industrielle

---

- AMP : Accord sur les Marchés Publics (Union européenne)
- AMPS : Advanced Mobile Phone System - NDLR : standard analogique de téléphonie mobile de 1ère génération d'origine américaine
- ANSP : Air Navigation Service Provider NDLR: en France, L'ANSP est la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile)
- AOI : Appel d'Offres International
- ASD : Association européenne des industries Spatiales et de Défense
- ASME : American Society of Mechanical Engineers
- ATA : Air Traffic Alliance – NDLR : groupement fondé par THALES, EADS et AIRBUS en 2002.
- ATCA : Air Traffic Control Association – NDLR : Association du Contrôle Aérien
- ATM : Air Traffic Management – NDLR : contrôle aérien en français.
- AUSTEL : Australian Communications – NDLR: Nom du Régulateur des Télécommunications en Australie créé à la fin des années 80 (similaire à l'ART en France)
- BAfD : Banque Africaine de Développement
- BAsD : Banque Asiatique de Développement
- BEI : Banque Européenne d'Investissement
- BERD : Banque Européenne de Reconstruction et de Développement
- BID : Banque Interaméricaine de Développement.
- BIRD : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
- BMD : Banques Multilatérales de Développement
- BOT : Build- Operate-Transfer – NDLR: forme de contrat public où un opérateur privé construit (build), opère (operate) et transfère (transfer) à l'Etat une infrastructure (par exemple une centrale électrique ou une usine de traitements des eaux)

- BPVC : Boiler and Pressure Vessel Code – NDLR norme importante dans le domaine électrique aux Etats Unis
- BRIC : Brésil, Russie, Inde, Chine (+ Afrique du Sud ?)
- CDAF : Club des Dirigeants et Acheteurs de France
- CECA : Communauté Européenne Charbon Acier
- CEPT : Commission Européenne des Postes et Télécommunications
- CORTA : Cellule spécialisée de Régulation du Traffic Aérien
- D-AMPS : Advanced Mobile Phone System - NDLR : standard digital de téléphonie mobile 2ème génération d'origine américaine (concurrent du GSM)
- DESERTEC : fondation qui porte un projet dans les énergies renouvelables (principalement pour des champs solaires) entre le Nord et le Sud (notamment entre l'Europe et le Maghreb)
- DGAC : Direction Générale de l'Aviation Civile
- DTI : Direction de la technique et de l'Innovation – NDLR : Direction liée à la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) ; en france
- EASA : European Agency of Standards in Avionics -
- ETSI : European Telecommiunications Srtandard Institute
- EUROCONTROL : agence européenne du contrôle aérien.
- FAR : Federal Aviation Regulation – NDLR : agence américaine fédérale pour l'aviation
- FCC : Federal Communications Commission – NDLR : agence américaine fédérale pour l'aviation
- GATT : General Agreement on Trade and Tarifs
- • GCC : Gulf Countries Council – NDLR: Conseil regroupant les pincipaux pays arabes du Golfe Persique.
- GSM : Groupe Spécial Mobile puis : Global System for Mobile – NDLR: voir chapitre 7
- IEEE : Institute of Electrical and Electronics Engineer
- IP : Internet Protocol
- ISO : International Standard Organization – NDLR: l'un des principaux organismes internationaux de gestion des standards
- ITU : International Telecommuncation Union
- NATS : National Air Trafic Service (GB)

- NEXTGEN : programme pour un système de nouvelle génération de gestion du trafic aérien , d'origine américaine et concurrent du programme SESAR en europe
- NMT : standard analogique de téléphonie mobile de 1ere génération
- NTSC : National Television System Committee (code US TV couleurs).
- OCDE : Organisation de Cooperation et de Développement
- OMC : Office Mondial du Commerce
- PAL : encodage TV couleurs US
- PCN : Personal communication Network – NDLR : une des évolutions du GSM en Europe
- PMI : Project Management Institute – NDLR: l'un des principales organisations internationales regroupant les professionnels du Management de Projet.
- PPP : Partenariat Public Privé
- REACH : Regulation of European Chemical Industry
- RNIS : Réseau Numérique à Intégration de Services
- SAC : Strategic Advisory Committee (Australie)
- SESAR : Single European Sky At Research – NDLR: SESAR est le nouveau système de gestion au cœur de la future infrastructure de contrôle aérien en Europe voir le *Cas SESAR* (chapitre 6)
- SESAR JU : entreprise européenne portant le programme SESAR
- SWIM : System Wide Information Management
- TDMA : Time Division Multiple Access Mode (ou AMRT) – NDLR : système de codage numérique de la voix notamment pour la téléphonie mobile
- TIC : Technologies de Communication et d'Information. tecno ?
- TQM : Total Quality Managment
- US DoE : US Department of Energy – NDLR: agence fédérale américaine pour l'Energie
- US DoD : US Department of Defense: – NDLR: agence fédérale américaine pour l'Energie
- W-CDMA : Wide-band Code Division Multiple Access – NDLR: système de codage numérique pour la téléphonie mobile









## **L'approche commerciale des Grands Projets : l'apport des théories néo-institutionnelles**

Les Grands Projets d'Infrastructure constituent un secteur économique majeur. Leur gouvernance a évolué, avec la sélection, de plus en plus fréquente, des grands fournisseurs, via des d'Appels d'Offres internationaux très normés, dans le cadre d'un contexte concurrentiel ouvert, et institutionnellement plus complexe. Face à cette évolution, les théories commerciales et marketing actuelles, apparaissent insuffisantes: elles font peu de cas des situations d'Appels d'Offres normés, et prennent insuffisamment en compte la complexité du système institutionnel, inhérent à ces Grand Projets. En outre ces deux faiblesses sont accentuées par la faible légitimité de l'action commerciale, face au *Management de Projet* et à l'institution Achats.

Le recours aux théories néo-institutionnelles constitue une approche novatrice, permettant de prendre en compte le Grand Projet, comme un système complexe, dynamique et unique, qui s'institutionnalise progressivement (une notion qui diffère de celle de *milieu*). Cette posture permet de définir une nouvelle grille de lecture des relations entre les acteurs impliqués au sein de ces Grands Projets, et de proposer les principes d'une action commerciale proactive envers ce système institutionnel complexe.

La thèse développe une méthodologie constructiviste, au travers de l'étude de deux cas concrets dans les infrastructures de télécommunications et du contrôle aérien, renforcée par des interviews de professionnels. Elle permet de proposer des recommandations, théoriques et pratiques, pour une action commerciale institutionnelle proactive, permettant aux industriels d'institutionnaliser leurs avantages compétitifs. Il s'agit d'une nouvelle approche commerciale, portée par un socle théorique intégrant des apports de la Sociologie aux théories Commerciales & Marketing : un *Néo-Marketing Institutionnel*.

***Descripteurs* : Action Commerciale, Néo-institutionnalisme ; Grands Projets, Infrastructure, Néo-Marketing Institutionnel**

## **The Sales & Marketing approach towards Large Projects : calling in New institutionalism theories**

Large Infrastructure Projects' stakes are major in terms of economics. Their governance has evolved over the past years, with formal Call for Tenders becoming a classic way to select suppliers, within a more competitive and institutionally complex environment. Current theoretical methodologies, structuring marketing & sales action, appear somewhat inappropriate to tackle this evolution: they neither really take into account the consequences of the very formal Call for Tenders, nor the institutional systemic complexity involved in such Large Projects; besides, *Sales & Marketing* suffer from a basic lack of legitimacy compared to *Project Management* and *Purchasing*, which carries on the powerful myth of *Competition*.

Calling in *New Organizational Institutionalism* theories provides a new approach, allowing to consider such a Large Project as a complex, unique and dynamic institutional system, which institutionalizes itself progressively (a concept that differs from the so called *milieu*) Such an approach allows to define a new analysis methodology to assess interactions among all actors involved into the project, and to propose key principles for innovative proactive *Sales & Marketing* actions towards such complex institutional systems.

This PhD research work develops a constructivist methodology based on interviews with key actors and in-depth analysis of two case studies in telecommunications and air traffic control infrastructure. The author proposes actual, theoretical and practical, areas for improvement of the *Sales & Marketing* methodology, allowing industrial corporations to institutionalize their competitive advantages. Ultimately, this research work leads to a new Sales approach, based on a theoretical framework, incorporating modern Sociology inputs into current Sales & Marketing theories: a New Institutional Marketing.

***Keywords*: Organizational Institutionalism, Neo-institutionalism, Large Projects, Sales & Marketing, Infrastructure, New Institutional Marketing**